INTROSPECTIV

Robert Bolton

ARTA DE A RELAȚIONA

Spune-ți părerea, ascultă-i pe ceilalți și rezolvă conflictele

INTROSPECTIV

Robert Bolton

ARTA DE A RELAȚIONA

Spune-ți părerea,
ascultă-i pe ceilalți
și rezolvă conflictele

INTROSPECTIV

Robert Bolton

ARTA DE A RELAȚIONA

Spune-ți părerea, ascultă-i pe ceilalți și rezolvă conflictele

INTROSPECTIV
DEZVOLTARE PERSONALĂ

Evoluția începe de la cunoașterea de sine.
Prin lectură, pornim într-o călătorie
înspre sine, pentru ca apoi să găsim
starea de împăcare și echilibrul
interior. *Introspectiv* își propune
să ofere cititorului cărți-reper
din domeniile spiritualității, psihologiei
și dezvoltării personale.

Robert Bolton

ARTA DE A RELAȚIONA

Spune-ți părerea, ascultă-i pe ceilalți și rezolvă conflictele

Traducere din limba engleză de
COSMIN NEDELCU



București

People Skills

Robert Bolton

Copyright © 1979, Simon & Schuster, Inc.

Ediție publicată pentru prima oară de Tonchstone, o divizie a Simon & Schuster, Inc.

Toate drepturile rezervate

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera

tel.: 0374 82 66 35; 021 319 63 90; 031 425 16 19

e-mail: contact@litera.ro

www.litera.ro

Copyright © 2021 Grup Media Litera

pentru versiunea în limba română

Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactori: Sabrina Florescu, Cristina Stan

Corectori: Justina Bandol, Oana Sănițariu

Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu

Tehnoredactare și prepress: Laura Velcea

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

BOLTON, ROBERT

Arta de a relaţiona : spune-ţi părerea, ascultă-i pe ceilalţi şi rezolvă conflictele / Robert Bolton ;

trad. din lb. engleză de Cosmin Nedelcu. –

Bucureşti : Litera, 2021

ISBN 978-606-33-7193-6

ISBN EPUB 978-606-33-7377-0

I. Nedelcu, Cosmin (trad.)

159.9

LUI DOT

Cea mai bună prietenă,

cea mai apropiată însoțitoare,

cea mai amuzantă parteneră de joacă.

Cea care-mi face diversele euri să existe,

cea care-mi hrănește visele.

Soție minunată –sensibilă, iubitoare și autentică

cu mine, cu copiii noștri, cu părinții și cu amicii.

Eficientă în treburile care ne-ntreţin traiul în comun –

colegă, profesoară, parteneră.

Îmi place mult că, atunci când suntem împreună,

adesea descopăr, aleg și scot la iveală

eurile din care-s format cu-adevărat.

Îmi place mult să te percep ca pe o persoană

plină de viață, plină de dragoste,

plină de valori.

Imperfectă, schimbătoare, în evoluție, în devenire,

dar cu picioarele pe pământ, constantă –

un prieten indiferent de vremuri.

Ești „cu totul altceva“.

PREFAȚĂ

„Cititorul e cel care face o carte bună“, spunea Ralph Waldo Emerson. Adevărul lui e valabil mai cu seamă pentru tipul acesta de carte. Un cititor care nu vrea decât să se amuze cu câteva idei va trage puține foloase de pe urma volumului de față. Cartea e scrisă pentru cei care au o dorință îndeajuns de puternică de a-și îmbunătăți relațiile ca să încerce abordările comunicării discutate în paginile următoare. Nu vă va fi de mare ajutor doar să citiți cartea. Dar, cei care vor folosi cu perseverență și creativitate în cotidian abilitățile prezentate vor observa transformări semnificative în relațiile lor.

Comunicarea eficientă nu e un lucru pe care eu să-l fi deprins cu ușurință. Presupun că, dacă aș fi fost priceput încă din copilărie la comunicarea interpersonală, n-aș fi studiat-o niciodată cu atâta tenacitate. Am cercetat subiectul, am pus în practică cele învățate, l-am predat și am scris despre el deoarece comunicarea a reprezentat o problemă pentru mine.

Mă simt mai bine pregătit să predau aceste abilități tocmai pentru că nu mi-a fost ușor să le deprind. M-am lovit de aceleași obstacole care îl împiedică pe învățăcelul obișnuit să adopte modalități de comunicare mai productive. Poate că, datorită unora dintre aceste neajunsuri inițiale, vă pot ajuta să depășiți multe dintre capcanele care apar pe parcursul învățării și utilizării abilităților descrise.

Am scris această carte în timp ce eram ocupat cu îndeplinirea cotidiană a neîncetatelor exigențe pe care le presupune administrarea unei firme de consultanță. Fără doar și poate, există multe avantaje în a scrie după un program nesoliciant, lejer. Presiunea zilnică a unei vieți profesionale și academice active, însă, poate reprezenta mai degrabă un avantaj decât un dezavantaj. În perioada agitată a celor șase ani în care a fost redactată cartea, abilitățile prezentate aici au fost utilizate și testate zilnic.

Scriu paginile de față încrezător că ele vor fi de mare folos cititorului care le pun conținutul în practică. Câteva mii de exemplare ale edițiilor anterioare au fost citite de participanții la atelierele noastre de abilități de comunicare. Fără exagerare, sute de oameni care au parcurs primele ediții ale acestei cărți mi-au scris ca să-mi spună că abordările relațiilor interpersonale prezentate aici au

funcționat în cazul lor și le-au îmbogățit enorm viața. Mulți afirmă că lucrarea nu le-a schimbat doar ideile despre interacțiunea umană, ci i-a ajutat să-și modifice și comportamentul și să-și îmbunătățească relațiile. Acest volum extins ar trebui să fie cu atât mai util.

Cartea de față, care a început ca o călătorie în sufletul meu și ca un studiu al modului în care mi-aș putea îmbunătăți interacțiunea cu oamenii, s-a hrănit din gândirea, cercetările, învățăturile și scrierile lui Thomas Gordon, Carl Rogers, Allen Ivey, Gerard Egan și Robert Carkhuff. Trimiterile din note indică alți numeroși autori care și-au adus contribuția la modul în care înțeleg eu comunicarea interpersonală. Uneori, când citesc, felul cum o persoană și-a formulat adevărul este la fel de important pentru mine ca însuși acel adevăr. Exprimarea este ca un tablou expresiv pe care mi-ar plăcea să-l pun pe perete. Vreau să-mi împart părerile cu cei din jur nu doar pentru validitatea lor, ci și pentru că maniera în care sunt formulate are cumva o însemnătate specială pentru mine. Așadar, presărate de-a lungul paginilor ce urmează, veți întâlni nenumărate citate care rezonează cu experiența, gusturile și valorile mele.

Conceptele din această carte au fost discutate pe larg cu colegii de la Ridge Consultants, în special cu Dot Bolton și cu Ed Lisbe. Judecățile și formulările lor au contribuit mult la acest text.

De asemenea, datorez mulțumiri speciale participanților la atelierele noastre de abilități de comunicare, cei care m-au ajutat să înțeleg mai bine lucrurile. Sunt oameni proveniți din toate sferele de activitate: manageri, agenți de vânzări, secretare, profesori, practicanți ai medicinei, personal din domeniul relațiilor cu clienții, muncitori în construcții, supraveghetori, psihologi, avocați, membri ai clerului și mulți alții. Pe măsură ce ei s-au străduit să-și dezvolte abilitățile de comunicare, eu am găsit modalități mai simple de a preda aceste metode. Iar când le-a venit greu să aplice abilitățile în situații specifice, am descoperit inadvertențe în teorie și în metode și am putut elabora teorii mai utile. O mulțime de exemple prezentate în carte își au originea în experiențele lor. Numele lor și anumite detalii au fost ascunse pentru a le proteja anonimatul.

Sunt multe instituții care m-au sprijinit în desfășurarea acestor ateliere. Colaborarea cu College of Saint Rose din Albany, New York, a ajutat mii de pedagogi să participe la cursuri postuniversitare în care au învățat metodele predate de noi și le-au aplicat apoi în activitatea lor zilnică. Companii din Fortune 500, întreprinderi mici, agenții guvernamentale, culte religioase, spitale,

universități, centre de consiliere psihologică și alte organizații ne-au oferit ocazia de a preda aceste abilități unor oameni din medii extrem de diferite. Feedbackul pe care l-am primit ne-a ajutat să îmbunătățim prezentarea ideilor din cartea de față, ne-a confirmat de asemenea importanța acestor abilități și faptul că ele sunt relevante în nenumărate contexte profesionale, precum și în relațiile familiale și personale.

Laura Weeks mi-a fost de mare ajutor în cercetările necesare pentru anumite fragmente din această carte și în șlefuirea formulărilor din anumite secțiuni. Pat Freeborn a îmbunătățit și ea exprimarea din unele capitole. Dot Bolton a citit întregul volum și a operat numeroase modificări, mai semnificative sau mai mărunte, iar Ed Lisbe a făcut același lucru în cazul câtorva capitole-cheie.

După ce am menționat doar o parte dintre cei cărora le sunt îndatorat, poate părea bizar că eu consider în continuare această carte „a mea“. Comparația utilizată de autorul unuia dintre cele mai vechi manuale englezești de botanică îmi exprimă poziția cu multă acuratețe:

Văzând că recunosc c-am cules această lucrare de la atâția scriitori, unii dintre cititorii mei vor spune că vă înfățișez prea mult din truda altor semeni și nicio fărâmă dintr-a mea. [...] Acelora le răspund că, dacă mierea ce albinele o-adună dintr-atâtea flori de ierburi, tufe și arbori care cresc prin fânețele, ogoarele și bătăturile altor oameni poate fi cu justețe numită miere a albinelor… așijderea pot să numesc lucrurile ce le-am aflat și le-am strâns de la atât de mulți autori... cartea mea[1].

Firește, în pofida influenței puternice a celorlalți asupra metodelor mele de comunicare și reflecției mele asupra lor, eu sunt cel responsabil de materialul din aceste pagini.

Unii dintre cei care mi-au citit cartea afirmă că „Trei elemente esențiale pentru comunicarea eficientă“, al cincisprezecelea capitol, ar trebui citit primul. Alții spun că ar trebui parcurs la jumătatea cărții, iar alții consideră că trebuie lăsat la urmă. Dacă la un moment dat vi se pare că lucrarea se concentrează prea mult asupra metodelor de comunicare și nu asupra spiritului care ghidează interacțiunea cu viața, faceți un ocol prin capitolul 15 înainte de a continua.

Dorința mea pentru voi, dragi cititori, este ca abilitățile deprinse din această carte să vă folosească în aceeași măsură în care mi-au folosit și mie.

PARTEA I

Introducere

Ca rezultat al integrării sale în societate, orice om a dobândit deja anumite abilități interpersonale. Dar felul cum individul funcționează din perspectiva acestor abilități poate fi îmbunătățit. Orice om posedă o capacitate remarcabilă de a deveni mai înțelegător, mai respectuos, mai afectuos, mai onest, mai direct și mai particular în relațiile sale cu semenii. Dacă are o doză solidă de cunoștințe teoretice, de modele adecvate și numeroase oportunități de experimentare personală, procesul prin care omul devine complet poate fi mult accelerat.[1]

– George Gazda, educator

Capitolul 1. Cum ne apropiem de ceilalți

Mi-aș dori să existe un mod de a crea o punte de la om la om. [...] Omul este tot ce-avem.[1]

– Cross Daman în Outsider de Richard Wright

COMUNICAREA, REALIZAREA SUPREMĂ A UMANITĂȚII

Când un om comunică prin limbaj cu altul, între ei se petrece ceva unic. Această abilitate de a transforma mormăieli lipsite de sens în cuvinte scrise și vorbite constituie cel mai important semn distinctiv al omenirii. Limbajul a făcut posibilă dezvoltarea caracteristicilor care diferențiază Homo sapiens de toate celelalte viețuitoare. Nu-i de mirare că filosoful german Karl Jaspers afirma: „Realizarea supremă a omului în lume este comunicarea de la personalitate la personalitate“[2].

INEFICIENȚA CELOR MAI MULTE TIPURI DE COMUNICARE

Deși comunicarea interpersonală este cea mai mare reușită a umanității, omul obișnuit nu comunică bine. Una dintre ironiile civilizației moderne este că, deși dezvoltarea mijloacelor mecanice de comunicare a depășit cele mai nebunești închipuiri, oamenilor le vine adeseori greu să comunice față în față. În această epocă a minunilor tehnologice, putem redirecționa mesaje de pe suprafața Lunii și de la sondele spațiale ajunse pe Marte, dar ni se pare dificil să empatizăm cu

cei pe care-i iubim.

Eu personal am devenit din ce în ce mai conștient de inadecvarea celor mai multe tipuri de comunicare. În societatea noastră se întâmplă rar ca oamenii să-și împărtășească ceea ce contează cu adevărat – sentimentele delicate, sfioase, șovăitoare, mărturisirile sensibile, fragile, intense. La fel de rar se întâmplă ca oamenii să asculte cu îndeajuns de multă atenție pentru a pricepe cu adevărat ce le spune altcineva. Uneori își fixează privirea asupra unui prieten care vorbește, dar își lasă mintea să rătăcească la alte lucruri. Alteori, în timp ce amicul vorbește, se prefac că-l ascultă, dar nu fac decât să contorizeze timpul, formulând în minte ceea ce vor spune ei de îndată ce li se va ivi prilejul să vorbească. Nathan Miller a remarcat sarcastic că „în Statele Unite, conversația este un exercițiu competitiv în care cine își trage răsuflarea primul este declarat ascultător".

Comunicarea ineficientă creează o distanță între oameni resimțită în toate aspectele vieții și în toate sectoarele societății. Deteriorarea comunicării poate duce la singurătate, probleme familiale, incompetență și nemulțumire profesională, stres psihologic, afecțiuni fizice, ba chiar și la moarte. Pe lângă frustrarea personală și durerea sufletească apărute de pe urma ei, distanța aceasta este acum una dintre cele mai importante probleme sociale ale societății noastre zbuciumate.

DUREREA SINGURĂTĂȚII

Mulți oameni tânjesc după legături calde, pozitive, încărcate de sens, cu cei din jur, dar par incapabili să le stabilească. Psihiatrul Harry Stack Sullivan afirmă că:

În societatea noastră, cea mai profundă problemă a oamenilor sunt singurătatea, izolarea și dificultatea de a simți respect față de sine. Dacă problema din prima jumătate a epocii lui Freud a fost reprimarea sexuală, iar la începutul anilor 1930, când scria Karen Horney, era ostilitatea mascată, astăzi ea este singurătatea[3].

Există două tipuri de însingurare. Solitudinea poate fi o însingurare creativă, voioasă, plină de sens. Dar singurătatea este o însingurare chinuitoare, moartă, pustie. Singurătatea înseamnă să fii extrem de conștient de propria izolare și îndepărtare de ceilalți. Așa cum sublinia David Riesman, când cineva nu păstrează o legătură strânsă cu sine sau cu cei din jur, poate fi singur chiar și în mijlocul unei mulțimi.[4]

„Singurătate“ – sonoritatea cuvântului însăși transmite o parte din chinul sufletesc asociat. Încercați să rostiți de câteva ori cuvântul cu voce tare: „Singurătate… singurătate… singurătate...“. Cuvântul în sine are un timbru trist, melancolic. Pentru nenumărați oameni, el înseamnă multă suferință.

S-au dat mai multe explicații pentru suferința mai intensă provocată de singurătate în epoca modernă. Materialismul (faptul că ne găsim consolarea mai degrabă în lucruri decât în oameni), mobilitatea indivizilor, dezrădăcinarea familiilor și structura birocratică a organizațiilor sunt doar câteva dintre ele. N-am nicio îndoială că o altă cauză majoră a acestei distanțări interpersonale – și cea care ar putea fi cel mai ușor de corectat – o reprezintă metodele inadecvate de comunicare interpersonală.

DRAGOSTE IROSITĂ

Din nefericire, astăzi, cea mai intensă singurătate se întâlnește adesea în familiile în care comunicarea este grav afectată sau haotică. Căsnicia, cea mai complicată relație umană, nu poate prospera fără comunicare eficientă. Cuplurilor care speră să-și întemeieze o căsnicie rodnică le lipsesc de multe ori abilitățile de înțelegere, așa că partenerii sfârșesc trăind vieți paralele într-un mariaj lipsit de intimitate. Cuvintele des citate ale poetului T.S. Eliot descriu ceea ce ar putea fi o familie obișnuită:

Doi oameni care știu că nu se-nțeleg unul pe celălalt

fac copii pe care nu-i înțeleg

și care nu-i vor înțelege niciodată[5].

Proximitatea fără intimitate este inevitabil distructivă. Când comunicarea este blocată, energia iubirii se transformă în resentiment și dușmănie. De aici ciondăneli frecvente, sarcasm nimicitor, critici repetate sau tăcere de gheață și apatie sexuală. După ce a descris tiparele disfuncționale de comunicare din familia sa, o femeie a spus: „Locuiesc într-un ghetou psihologic, nu într-un cămin“.

Așa cum pot confirma majoritatea părinților, în ziua de azi nu e ușor să crești copii. Virginia Satir, lider în domeniul terapiei familiei, scrie:

Părinții predau la cea mai dură școală din lume: Școala la care se Făuresc Oamenii. Voi, părinții, sunteți consiliul pedagogic, directorul, dirigintele, administratorul [...]. Se presupune că sunteți experți în toate subiectele legate de viață și de modul în care ea trebuie trăită. [...] există puține școli în care puteți fi formați pentru aceste meserii și nu există o programă comună, cu care să fie toată lumea de acord. Trebuie să o creați singuri. Școala voastră nu are zile libere, vacanțe, sindicate, promovări automate sau măriri de salariu. Sunteți de serviciu, sau cel puțin sunteți disponibil, 24 de ore pe zi, 365 de zile pe an, pentru o perioadă de cel puțin 18 ani, pentru fiecare dintre copiii voștri. În plus, trebuie să vă luptați cu o administrație care are doi lideri sau doi șefi, de la caz la caz. În acest context vă desfășurați activitatea de făuritori de oameni. Mie mi se pare că este vorba despre cea mai grea și mai complicată muncă din lume, cea care produce cele mai multe griji și care este cea mai epuizantă din punct de vedere fizic[6].

Comunicarea sănătoasă este fundamentală în creșterea copiilor. În cazul cuplurilor cu bune abilități de comunicare, rolul de părinte se poate transforma într-una din cele mai satisfăcătoare și mai fericite experiențe ale vieții. Când însă părinții nu stăpânesc abilitățile de a comunica precis și potrivit, suferința, alienarea și singurătatea care rezultă atât pentru ei, cât și pentru copii pot fi devastatoare.

Cititorii rubricii de sfaturi a lui „Ann Landers“* au fost șocați să afle că șaptezeci la sută din respondenții unui sondaj jurnalistic efectuat de aceasta au spus că regretă că au avut copii. Deși eșantionul nu a fost cu adevărat reprezentativ pentru populație și deși autoarea rubricii a recunoscut că fuseseră mai înclinați să răspundă cititorii cu sentimente negative decât cei cu sentimente pozitive, existau dovezi considerabile care confirmau rezultatele generale ale studiului. Harcharan Sehdev, Director al Diviziei pentru Copii a Fundației Menninger din Topeka, Kansas, spunea: „Răspunsurile acestea par să reflecte tendința și opinia generală în schimbare despre sistemele familiale și despre locul copiilor în casele și în societatea noastră“[7].

Comunicarea este seva oricărei relații. Când se comunică deschis, limpede și precis, relația primește susținere. Când comunicarea este reținută, ostilă sau ineficientă, relația se clatină. Dacă schimbul de informații este în mare parte obstrucționat, relația se deteriorează rapid și în cele din urmă își dă duhul. Acolo unde lipsesc abilitățile de comunicare, se pierde multă iubire – între soți, iubiți, prieteni, părinți și copii. Pentru a avea relații satisfăcătoare, este esențial să descoperim metode cu care să creăm măcar punți parțiale peste golul care ne separă de ceilalți.

SECRETUL SUCCESULUI PROFESIONAL

Optzeci la sută din cei care eșuează în viața profesională au un singur motiv: nu relaționează bine cu alții. Productivitatea unei persoane ca supraveghetor sau manager, asistentă medicală sau secretară, lucrător în domeniul sănătății mintale sau îngrijitor, muncitor, avocat, medic, funcționar sau preot este radical îmbunătățită de abilitatea de a comunica bine. De fapt, e dificil să ne imaginăm o slujbă în care comunicarea să nu fie importantă.

Un inginer mecanic reflecta: „Credeam că pregătirea mea inginerească e suficientă. Dar petrec cea mai mare parte a timpului ocupându-mă de problemele oamenilor“. Un profesor afirma: „Am studiat ca să devin profesor de fizică. După ce am ajuns prima oară într-o clasă, am descoperit că predau unor oameni. Îmi irosesc cea mai mare parte din energie încercând să fac ordine în clasă. De ce nu m-au ajutat în privința asta cursurile din facultate?“ E limpede că abilitățile

de comunicare sunt esențiale pentru succesul profesional.

O CHESTIUNE DE VIAȚĂ ȘI DE MOARTE

Majoritatea interacțiunilor umane pot avea efecte pozitive sau negative. Fiecare clipă petrecută cu altcineva poate fi o oportunitate de explorare și de progres sau poate eroda identitatea și distruge personalitatea individului. Dezvoltarea personalității și sănătatea noastră mintală și fizică sunt legate de calitatea comunicării cu ceilalți. Nimeni nu devine om deplin în lipsa interacțiunii cu alte ființe umane. Într-adevăr, filosoful Martin Heidegger numește limbajul „casa Ființei“.

Oamenii au nevoie de oameni. Cum foarte nimerit spunea titlul unei cărți, „Nu poți fi om de unul singur“. Fiecare se maturizează prin perfecționarea dialogului cu ceilalți. În Le Mystère de l’être (Misterul ființei), Gabriel Marcel observă: „Când se face cu adevărat simțită, prezența altcuiva poate să-mi reîmprospăteze ființa interioară; îmi dezvăluie propria mea ființă, mă face să mă simt mai întreg în sinea mea decât dacă n-aș fi fost expus efectului ei“[8].

Dimpotrivă, lipsa comunicării sau folosirea frecventă a unei proaste comunicări restrânge sinele unui individ atât pe plan emoțional, cât și fizic. Mulți consideră bolile mintale în primul rând o problemă de comunicare inadecvată. Oamenii bolnavi psihic nu au avut relații bune cu alții. Potrivit lui Carl Rogers, „întreaga sarcină a psihoterapiei este confruntarea cu eșecul comunicării“[9].

Comunicarea deficitară poate afecta sănătatea fizică a unei persoane. Totuși, măsura în care dialogul constructiv sau distructiv influențează funcțiile fiziologice reprezintă o surpriză pentru mulți oameni.

Împăratul Frederic, conducătorul din secolul al XIII-lea al Sfântului Imperiu Roman, a dorit să afle ce limbă se vorbea la începuturile omenirii în Grădina Raiului. Să fi fost ebraică, greacă sau latină? A poruncit deci să se facă un experiment în care să fie recreate cât mai fidel circumstanțele genezei. Un grup de bebeluși urma să fie izolați, fără să audă limbajul uman, din clipa nașterii până când începeau să vorbească. Aveau să fie crescuți de dădace cărora li s-a

cerut să păstreze o tăcere absolută în prezența lor. Toate condițiile experimentului au fost îndeplinite cu succes. Rezultatul? Toți bebelușii au murit. Lipsa de comunicare este adeseori toxică și poate fi letală.

Filmul de scurt metraj Second Chance (A doua șansă) ne oferă o reprezentare clinică a acestui tip de declin fizic în epoca modernă. Pelicula arată cum lipsa de interacțiune încetinește atât de drastic creșterea lui Susan, un bebeluș de 22 de luni, încât fetița ajunge să cântărească și să măsoare cât un copil de două ori mai mic. Înrăutățirea stării ei a fost spectaculos oprită când, în timpul spitalizării, a avut parte de interacțiune și grijă vreme de două luni, câte șase ore pe zi.[10]

VĂ PUTEȚI SCHIMBA

În privința metodelor și stilului vostru de comunicare, un lucru este cert: e vorba, în primul rând, de răspunsuri dobândite. E posibil ca instructorii cu cea mai mare influență să fi fost părinții voștri, care, la rândul lor, și-au deprins abordarea față de comunicare de la părinții lor. Profesorii, îndrumătorii de la cercuri, prietenii și mulți alți oameni au contribuit și ei. Prin intermediul radioului, al televiziunii și nu numai, cultura noastră v-a influențat maniera în care comunicați.

Nu sunt mulți cei care au avut parte de modele de comunicare eficientă în mediul lor familial. Puținii norocoși care s-au bucurat de asemenea modele par să aibă un talent „din naștere“ de a comunica bine. Ceea ce pare „înnăscut“ este însă, de obicei, norocul lor de a fi învățat să comunice eficient din fragedă copilărie. Mulți dintre noi au fost învățați să comunice deficitar de către oameni cu intenții bune, care la rândul lor, fuseseră instruiți să relaționeze nepotrivit cu cei din jur. În privința comunicării, mulți suntem victime ale unor victime.

Toți am avut primul contact cu procesul de instruire la o vârstă timpurie. Părinții sau înlocuitorii lor ne-au recompensat anumite tipuri de comportament nonverbal, precum zâmbetul, și ne-au comunicat neplăcerea pe care le-o provocau altele, precum „crizele de furie“. Când eram încă foarte mici, tot ei ne-au ajutat să rostim primele cuvinte. Apoi ne-au învățat să vorbim în anumite feluri. Indiferent cât de tare detestați vizita anuală de sărbători la mătușa, probabil vi s-a spus: „Mulțumește-i lui tanti Edith pentru ospitalitate“. Când

întrerupeați doi adulți care discutau, poate că vi s-a reproșat: „Nu întrerupe! Cere-ți scuze!“ Există multe alte expresii obișnuite prin care vi s-a făcut educație, precum: „Nu mai face mofturi!“, „Gata cu văicăreala! Nu mai face mofturi!“, „Nu mai vorbi cu maică-ta în felul ăsta!“, „Nu mai vorbi atât de urât!“

Rudele, bonele, învățătoarele și mulți alții s-au alăturat în scurtă vreme acestui proces. „Vai, Bobby, sunt surprins că ai ridicat vocea la Johnny. De obicei ești un băiat tare cuminte.“ „Ridică mâna înainte să vorbești! O să te strig când îți vine rândul.“ „Susan, nu-i mai spune lui Terry că nu poate să se joace cu camionul tău. Nu te joci cu el acum. De ce ești atât de egoistă?“ „Nu există «nu».“ „Vezi-ți de treaba ta!“ „Nu mă contrazice!“

Pe lângă faptul că ne certau, adulții importanți din viața noastră ne-au modelat anumite tipuri de comportament. Poate că și-au destăinuit rareori sentimentele. Poate au fost sarcastici, ne-au pus la punct sau au țipat furioși cuvinte obscene. În copilărie am învățat din exemplul persoanelor importante și din instrucțiunile pe care ni le-au dat. Normele culturale din societate întăresc o mare parte din instructajul primit. Unele sunt mai puțin rigide decât erau acum câteva decenii, dar multe sunt în continuare adânc înrădăcinate.[11]

Gerard Egan, un preot-psiholog, enumeră numeroase moduri disfuncționale de interacțiune deprinse de copiii din cultura contemporană:

cum să rămâi superficial;

cum să te ascunzi în spatele aparențelor;

cum să joci jocuri cu alții;

cum să fugi [de tine însuți și] de alții;

cum să reduci riscurile din relațiile umane;

cum să-i manipulezi pe ceilalți (sau să suporți să fii manipulat)...;

cum să-i rănești și să-i pedepsești pe ceilalți, dacă este necesar[12].

Unii ar putea obiecta că procesele acestea și consecințele lor sunt inexacte. Reprezentarea este fără doar și poate simplificată. Felul în care cineva reacționează la tiparele predominante de comunicare în mediul său timpuriu variază de la individ la individ. Gemenii care cresc într-un cămin unde unul din părinți are un temperament instabil pot adopta abordări foarte diferite de gestionare a furiei. Unul dintre ei poate să și-o reprime, celălalt s-o exprime într-o manieră beligerantă. Totuși, mulți (și poate majoritatea) am fost deprinși cu niște metode extrem de ineficiente și distructive de interacțiune. S-a creat o spirală vicioasă în care neajunsurile de comunicare ale părinților s-au reflectat asupra copiilor. Spirala aceasta poate fi întreruptă. Vă puteți dezvăța de metodele care nu funcționează cum trebuie în cazul vostru. Cartea de față vă poate ajuta să depistați câteva dintre aspectele care au cea mai mare nevoie de atenția voastră și să învățați abilități specifice care vă asigură împlinirea personală, relații mai apropiate și mai consistente, precum și o eficiență sporită la locul de muncă.

Oamenii sunt adeseori fataliști în privința modului în care comunică. Tind să creadă că felul cum vorbesc și ascultă este un „dat" în viața lor, așa cum e culoarea ochilor. Se zice că e imposibil să încerci să schimbi stilul de comunicare al cuiva sau că asta duce la fățărnicie. Cum spunea un medic: „Să relaționezi cu oamenii este un dar. Îl ai sau nu. Eu nu-l am și nu pot face nimic în privința asta".

Experiența mea și a colegilor mei în predarea abilităților de comunicare câtorva mii de oameni ne impune exact concluzia opusă. Am observat schimbări majore în viața noastră, dar și a cursanților. Tiparele dobândite în copilărie au fost înlocuite de reacții mai eficiente. În orice perioadă a vieții, fiecare om hotărât și în deplinătatea facultăților mintale poate să învețe modalități mai bune de comunicare. Cercetările unor behavioriști foarte respectați confirmă că adulții pot învăța să comunice mai eficient.[13]

Firește, nu este ușor să modifici metode de interacțiune. Ani întregi de obiceiuri ne-au înrădăcinat anumite tendințe pentru perioade atât de lungi, încât astăzi pare nefiresc să ne comportăm altfel. Orice abordare „nouă" pare nepotrivită, iar oamenii sunt tentați să renunțe. Însă, de îndată ce conștientizează serios cât de disfuncționale sunt unele dintre reacțiile lor obișnuite, mulți devin extrem de motivați să le schimbe. După ce au folosit efectiv o abilitate de comunicare, mărturisesc adesea entuziasmați: „Funcționează! Chiar funcționează!"

VĂ VEȚI SCHIMBA!

Schimbarea e inevitabilă. Erik Erikson, Robert Havighurst și alții au subliniat că oamenii trec prin mai multe etape de dezvoltare din pruncie și până la bătrânețe.[14] Este imposibil să trăiești amurgul vieții la fel ca dimineața ei.

Lumea se transformă și ea. Vorbim despre „munții cei din veac" și „dealurile veșnice", dar de-a lungul timpului și acestea se ridică și coboară. Vorbim despre nemurirea stelelor, însă și ele sunt în continuă schimbare: au început și sfârșit, se dilată și se contractă, devin mai strălucitoare sau coboară-n beznă.

Schimbarea a fost de la începuturi o parte esențială a culturii umane. Nicholas Murray Butler a susținut că, în Grădina Raiului, Adam s-a oprit la un moment dat și a spus: „Eva, trăim într-o perioadă de tranziție".

În secolul XX, transformările din cultură au fost amețitor de rapide și de cuprinzătoare, făcându-l pe Alvin Toffler să declare că am trăit un „șoc al viitorului", adică schimbarea a venit ca o avalanșă peste capetele noastre într-un ritm atât de zăpăcitor, încât abia i-am făcut față.[15]

Pentru că noi, oamenii cu care intrăm în contact, lumea fizică și cultura suntem în continuă schimbare, este imposibil să rămânem identici. Chiar și când încercăm să ne agățăm de vechile obiceiuri,descoperim că acestea s-au modificat. Cum afirma H. Richard Niebuhr: „Când facem astăzi ceea ce făceam ieri, facem de fapt un lucru diferit, căci de ieri până azi atât noi, cât și mediul înconjurător ne-am schimbat"[16].

Legea schimbării spune: „Lucrurile nu rămân la fel. Dacă nu se îmbunătățesc, se înrăutățesc". Dacă relațiile nu devin mai puternice, atunci devin mai slabe; dacă nu devin mai apropiate, atunci se răcesc; dacă nu sunt mai productive, atunci vor fi mai puțin productive.

Nu doar că puteți să schimbați felul în care vă raportați la ceilalți, inevitabil îl veți schimba. Și e mai bine să gestionați transformările cu iscusință decât să lăsați viața la voia întâmplării. Citind această carte, veți deprinde abilități care vor face posibile și chiar vor stimula schimbările dorite.

GESTIONAREA REZISTENȚEI LA ÎNVĂȚARE

După ani în care am încercat să-mi îmbunătățesc propriile modalități de interacțiune și după ce am predat multor oameni abilități de comunicare, am ajuns să conștientizez și să respect rezistența la deprinderea unor lucruri noi pe care o opunem majoritatea – mai ales dacă acestea necesită din partea noastră modificări comportamentale. Când schimbarea vizează aspecte fundamentale ale persoanei precum modul comun de interacțiune cu cei dragi și cu partenerii de afaceri, miza este într-adevăr ridicată, iar revizuirea tiparelor comportamentale poate fi o dovadă considerabilă de curaj.

Când încep să deprindă noi abilități de comunicare, oamenii își spun adeseori în sinea lor lucruri de genul:

Vor funcționa aceste abilități cu adevărat ori sunt doar niște mofturi psihologice care apar și dispar după câțiva ani? Presupunând că sunt cu adevărat eficiente, voi fi oare în stare să le deprind? Nu m-am priceput niciodată prea bine să învăț lucruri noi, în special să renunț la un set de obiceiuri și să capăt altele. Dumnezeule, când mă gândesc câte probleme am avut când am încercat să mă las de fumat! Dar să zicem că învăț abilitățile și că acestea îmi vor transforma relațiile:

cum pot să fiu sigur că schimbarea va reprezenta o îmbunătățire? Poate că ceea ce trăiesc acum la nivel interpersonal nu e nemaipomenit, dar situația ar putea fi mult mai rea. Aceste abilități m-ar putea arunca din lac în puț! Și apoi există și posibilitatea ca ele să mă transforme într-un alt om. Deși chiar mi-ar plăcea să fiu un om mai bun, cum ar fi să ajung un monstru – o catastrofă psihologică? O parte din mine e foarte circumspectă față de tot acest demers.

Mulți opun mai multă rezistență decât își dau seama, pentru că o mare parte din această rezistență este îngropată în subconștient.

Trebuie să ne protejăm singuri. Homo sapiens este o ființă vulnerabilă într-o lume primejdioasă. Totuși, anumite metode de protecție ne încetinesc dezvoltarea, în vreme ce altele au rezultate favorabile. Unul dintre elementele-cheie în deprinderea abilităților de comunicare este să descoperim cum să ne protejăm corespunzător, diminuându-ne în același timp atitudinea defensivă inutilă. Principiile prezentate în cuprinsul cărții vă vor ajuta să vă protejați de riscuri inutile în timp ce utilizați noile abilități.

CINCI SETURI DE ABILITĂȚI

În această carte sunt prezentate cinci grupuri de abilități esențiale pentru a avea relații interpersonale satisfăcătoare:

Abilități de ascultare: Aceste metode vă permit să înțelegeți cu adevărat ce vă spune celălalt. Printre ele se numără noi modalități de a răspunde, astfel încât celălalt să simtă că problemele și emoțiile lui au fost înțelese. Când aceste metode sunt utilizate corespunzător, interlocutorul își rezolvă adesea problemele fără să devină dependent de voi.

Abilități de autoafirmare: Aceste comportamente verbale și nonverbale vă permit să câștigați respectul celorlalți, să vă satisfaceți nevoile și să vă apărați drepturile fără a-i domina, manipula, abuza sau controla pe alții.

Abilități de soluționare a conflictelor: Aceste abilități vă permit să gestionați turbulența emoțională care însoțește de obicei conflictul și pot încuraja relații mai apropiate după ce disputa ia sfârșit.

Abilități de rezolvare a problemelor prin cooperare: Acestea furnizează un mod de rezolvare a nevoilor aflate în conflict care satisface toate părțile implicate. Este o metodă de rezolvare a problemelor astfel încât ele să rămână rezolvate.

Selecția abilităților: Aceste principii vă permit să decideți ce abilități de comunicare trebuie folosite în situația în care vă găsiți.

Iată deci instrumentele esențiale de comunicare necesare pentru relații umane eficiente. Acestea sunt elementele fundamentale.

O parte din forța programului nostru de instruire în comunicare stă în gama largă de abilități pe care le include. Multe programe se concentrează asupra abilităților de ascultare, dar nu-i învață pe oameni să-și spună părerea constructiv. În ultimii ani, oamenii au dat năvală în programe care dezvoltă asertivitatea, dar au ignorat nevoia de a asculta atent. Cursurile care combină deprinderile de ascultare și autoafirmare acordă rareori atenția corespunzătoare metodelor de soluționare a conflictelor și de rezolvare a problemelor inevitabile în toate relațiile umane. Încă și mai rar veți găsi un program de abilități de comunicare care să vă ajute să înțelegeți când puteți aplica abilitățile învățate și când ele sunt neadecvate. Este inutil să folosiți o abilitate corect, dar într-o situație nepotrivită. Programul nostru cuprinde ceea ce noi considerăm a fi toate abilitățile esențiale de comunicare interpersonală.[17]

Ceea ce am exclus din cartea de față este totuși la fel de important precum ceea ce am inclus. Multe lucrări despre comunicarea interpersonală cuprind o gamă atât de variată de abilități ce trebuie deprinse și de teorii care trebuie explorate, încât energia cititorului se disipă. Dezvoltarea abilităților necesită o atenție pătrunzătoare, concentrare de energie. În deprinderea abilităților esențiale de comunicare, la fel ca în multe alte aspecte, rămâne valabilă îndrumarea unui celebru arhitect: „Mai puțin înseamnă mai mult“. Unul dintre motivele pentru care noi am reușit să-i ajutăm pe oameni să comunice mai bine este insistența de a ne rezuma la elementele fundamentale. Oamenii învață cel mai bine când nu sunt copleșiți de prea multe teme și detalii.

REZUMAT

Deși comunicarea interpersonală este cea mai mare reușită a umanității, omul obișnuit nu comunică bine. Comunicarea precară duce la singurătate și la distanțare de prieteni, iubiți, parteneri și copii, precum și la ineficiență la locul de muncă.

Cercetările au indicat că, în ciuda tendinței de a adopta o atitudine defensivă, oamenii de toate vârstele pot învăța anumite abilități de comunicare care duc la îmbunătățirea relațiilor și la sporirea competenței profesionale. În capitolele următoare vor fi prezentate aceste modalități preferabile de interacțiune.

Rubrică de sfaturi practice creată în 1943 în ziarul Chicago Sun Times. A fost ținută timp de 56 de ani de două jurnaliste sub pseudonimul „Ann Landers“. (n.red.)

Capitolul 2. Bariere în calea comunicării

O barieră în calea comunicării împiedică sensurile să se întâlnească. Bariere de sens există între noi toți, făcând comunicarea mult mai dificilă decât par să-și dea seama majoritatea oamenilor. Este greșit să presupunem că, dacă un om vorbește, el poate și să comunice. Cum mare parte din educație ne induce în eroare, făcându-ne să credem că a comunica este mai simplu decât e cu adevărat, oamenii se descurajează și renunță când întâmpină greutăți. Fiindcă nu pricep natura problemei, habar n-au ce să facă. De mirare nu e că a comunica este atât de dificil, ci că se întâmplă atât de frecvent.[1]

– Reuel Howe, teolog și pedagog

piedici obișnuite în calea comunicării

Sue Maxwell, o femeie în jur de 35 de ani, a spus cu un oftat: „Iar am dat-o în bară. În weekendul de Ziua Recunoștinței am mers cu familia la părinții mei. Anul acesta au avut probleme emoționale și financiare foarte mari, așa că eram hotărâtă să fiu extrem de blândă și de grijulie. Dar ei au început să critice felul în care mă ocup de copii, și eu m-am înfuriat. Le-am zis că nici ei n-au făcut treabă prea bună cu mine și cu fratele meu. Ne-am certat vreo jumătate de oră, și toți trei ne-am simțit foarte răniți".

„Genul ăsta de discuții au loc de fiecare dată când mă-ntorc acasă", a continuat ea. „Chiar dacă n-au niciun drept să-mi spună o parte din lucrurile pe care mi le spun, îi iubesc și vreau ca întâlnirile noastre să fie plăcute. Dar, cumva, rostim aproape întotdeauna cuvinte care ne rănesc unii pe alții."

Experiența lui Sue este, din nefericire, comună. Fie că e vorba de părinți, copii, șefi, angajați, colegi, amici, fie de toți la un loc, oamenii tânjesc de regulă după

rezultate interpersonale mai bune decât cele pe care le obțin în mod obișnuit.

Din moment ce în cei mai mulți dintre noi există o dorință intensă de comunicare eficientă, de ce este ea atât de rară și de dificil de stabilit? Unul dintre motivele principale este faptul că, fără să-și dea seama, oamenii ridică adesea bariere comunicaționale în conversațiile lor. S-a estimat că aceste bariere sunt

utilizate în peste nouăzeci la sută din cazuri atunci când unul sau ambii participanți la o conversație au o problemă ce trebuie rezolvată sau o nevoie care trebuie satisfăcută.[2]

Barierele comunicaționale sunt reacții cu risc ridicat – adică răspunsuri a căror influență asupra comunicării este frecvent (deși nu inevitabil) negativă. Există o mai mare posibilitate ca aceste obstacole să fie distructive când una sau mai multe persoane care interacționează sunt stresate. Efectele nefericite ale piedicilor în comunicare sunt multe și variate. Ele slăbesc adesea respectul de sine al celuilalt, tind să declanșeze atitudini defensive, împotrivire și resentimente, pot duce la dependență, sevraj, sentimentul înfrângerii sau al nepotrivirii, scad șansele ca celălalt să descopere propria soluție la problemă. Fiecare obstacol este un „inhibitor de emoții": reduce probabilitatea ca interlocutorul să-și exprime constructiv adevăratele sentimente. Pentru că obstacolele comunicaționale riscă frecvent să aibă asemenea rezultate negative, utilizarea lor repetată poate provoca daune permanente unei relații.

Care sunt barierele susceptibile să îngreuneze o conversație? Experți în comunicarea interpersonală precum Carl Rogers, Reuel Howe, Haim Ginott și Jack Gibb[3] au indicat varii reacții ce tind să blocheze conversația. Thomas Gordon[4] a conceput o listă cuprinzătoare cu ceea ce el a numit „cele douăsprezece blocaje" ale comunicării. Printre aceste reacții nedorite se numără:

Critica: evaluarea negativă a celuilalt, a acțiunilor sau atitudinii lui. De pildă: „Ți-ai făcut-o cu mâna ta – nimeni altcineva nu-i de vină pentru buclucul în care te-ai băgat."

Jignirile: discreditarea sau etichetarea celuilalt: „Ce tăntălău!" „Ca o muiere..." „Tocilar." „Voi, salahorii, sunteți toți la fel." „Ești doar un mascul nesimțit ca toți ceilalți."

Diagnosticarea: analiza motivelor pentru care un om se comportă într-un anumit fel; asumarea rolului de psihiatru amator. „Te citesc ca pe o carte deschisă – faci asta numai ca să mă iriți." „Doar pentru că ai terminat o facultate, te crezi mai bun decât mine."

Laudele: comentarii pozitive despre celălalt, despre acțiunile sau atitudinea lui. „Ești mereu fată bună! Știu c-o să mă ajuți cu peluza în seara asta." Profesorul către eleva adolescentă: „Ești o poetă nemaipomenită". (Multora le vine greu să creadă că, uneori, elogiile sunt reacții cu risc ridicat. O să explic ulterior de ce consider că întrebuințarea repetată a acestui tip de răspunsuri poate fi nocivă pentru relații.)

Poruncile: ordine date celuilalt de a realiza ceva ce vă doriți voi. „Fă-ți temele imediat!" „De ce?! Pentru că așa spun eu."

Amenințarea: încercarea de a controla acțiunile celuilalt avertizându-l în privința consecințelor negative pe care le puteți provoca. „Fă ce-ți zic, altfel..." „Dacă nu terminați cu gălăgia, toată clasa rămâne la ore suplimentare."

Mustrarea: instruirea altei persoane în legătură cu ceea ce trebuie să facă; „predica" ținută în fața ei. „N-ar trebui să divorțezi; gândește-te ce-o să se întâmple cu copiii." „Ar trebui să-i spui că-ți pare rău."

Interogarea excesivă/nepotrivită: Întrebările închise sunt deseori bariere într-o relație; sunt întrebări la care, de obicei, se poate răspunde cu puține cuvinte – adeseori cu un simplu „da" sau „nu". „Când s-a întâmplat?" „Îți pare rău că ai făcut asta?"

Sfaturile: oferirea de soluții la problemele altcuiva. „Dacă aș fi în locul tău, l-aș certa." „Asta se rezolvă ușor. Mai întâi..."

Devierea discuției: ignorarea problemelor celuilalt prin distragerea atenției. „Nu-ți mai bate capul cu asta, Sarah. Hai să vorbim despre ceva mai plăcut.“ Sau: „Crezi c-ai pățit-o urât?! Stai să vezi ce mi s-a întâmplat mie“.

Argumentele logice: încercarea de a-l convinge pe celălalt recurgând la date sau la logică, de obicei fără a lua în considerare factorii emoționali implicați. „Uite cum stau lucrurile: dacă n-ai fi cumpărat mașina aia nouă, am fi putut plăti avansul pentru casă.“

Liniștirea celuilalt: încercarea de a-l face pe celălalt să nu mai simtă emoții negative. „Nu-ți face griji, după ploaie vine și soare“, „Totul va fi bine până la urmă.“

DE CE BARIERELE comportă UN RISC RIDICAT

La prima vedere, anumite bariere par destul de inofensive. Lauda, încurajarea, răspunsurile logice, întrebările, sfaturile cu intenții bune sunt adesea considerate factori pozitivi în relațiile interpersonale. Și atunci de ce consideră behavioriștii că aceste douăsprezece tipuri de reacții sunt potențial nocive pentru comunicare?

Cele douăsprezece moduri de a reacționa sunt considerate mai degrabă răspunsuri cu risc ridicat decât elemente inevitabil distructive. Sunt mult mai capabile decât alte forme de comunicare să blocheze conversația, să zădărnicească eforturile celuilalt de a rezolva problemele și să mărească distanța emoțională dintre interlocutori. Cu toate acestea, oamenii recurg uneori la ele fără să producă efecte negative sau doar cu efecte negative limitate.

Dacă participanții la comunicare – sau numai unul dintre ei – simt o nevoie intensă sau se luptă cu o problemă dificilă, probabilitatea efectului negativ al acestor „piedici“ sporește enorm. O recomandare utilă este: „Oricând voi sau celălalt treceți prin perioade de stres, evitați reacțiile cu risc ridicat“. Din nefericire, tocmai când suntem stresați este cel mai probabil să recurgem la ele.

Cele douăsprezece bariere în calea comunicării pot fi împărțite în trei categorii majore: judecarea celuilalt, oferirea de soluții și ignorarea îngrijorărilor

partenerului.

1. Critica
2. Jignirea
3. Diagnosticarea
4. Laudele

5. Poruncile

6. Amenințarea

7. Mustrarea

8. Interogarea excesivă/nepotrivită

9. Sfaturile

10. Devierea discuției

11. Argumentele logice

12. Liniștirea celuilalt

Să analizăm în detaliu fiecare categorie.

JUDECAREA CELUILALT: PRINCIPALA BARIERĂ

Patru piedici se încadrează în această categorie – critica, jignirea, diagnosticarea și laudele. Toate sunt variațiuni pe o temă comună – judecarea persoanei din fața noastră.

Psihologul Carl Rogers a susținut la un moment dat o prelegere despre comunicare, ulterior publicată, în care și-a exprimat părerea că principala barieră în comunicarea interpersonală este chiar tendința noastră firească de a judeca – de a aproba sau dezaproba afirmațiile celuilalt.[5]

Foarte puțini oameni se consideră critici la adresa celor din jur. Totuși, în prelegerea cu pricina, Rogers i-a convins pe mulți dintre ascultătorii săi că

tendința de a judeca e mai răspândită decât își închipuiau:

În această seară, când veți pleca de la întrunire, una dintre afirmațiile pe care e foarte probabil s-o auziți este: „Nu mi-a plăcut discursul acestui om“. Cum răspundeți? Aproape invariabil, răspunsul vostru va consta fie în acordul, fie în dezacordul cu atitudinea exprimată. Veți răspunde ori: „Nici mie. Mi s-a părut oribil“, fie: „O, mie mi s-a părut foarte bun“. Altfel spus, prima voastră reacție este de a evalua ceea ce tocmai vi s-a spus, de a evalua acea afirmație din punctul vostru de vedere, din perspectiva propriului cadru de referință.

Să luăm alt exemplu. Să presupunem că spun, cu oarecare simțire: „Cred că republicanii se comportă în ultima vreme într-un fel care demonstrează mult bun-simț“. Care este răspunsul ce vă vine în minte auzind aceasta? Cel mai probabil va fi o reacție de evaluare. Veți fi de acord sau nu ori veți formula o judecată despre mine de genul: „Precis e conservator“ sau: „Pare să aibă o gândire sănătoasă“.

În același discurs, Rogers a subliniat o altă idee importantă legată de înclinația omenească de a critica:

Cu toate că tendința de-a face evaluări apare frecvent în aproape toate schimburile verbale, ea se intensifică mult în acele situații marcate profund de sentimente și emoții. Așadar, cu cât sunt mai puternice sentimentele noastre, cu atât e mai probabil să nu existe elemente comune în comunicare. Vor exista doar două idei, două sentimente, două judecăți, care nu reușesc să se găsească una pe alta în spațiul psihic. Sunt sigur că identificați acest lucru în experiențele voastre. De multe ori, după ce ați ascultat o discuție aprinsă fără a fi implicați emoțional, plecați gândindu-vă: „De fapt, nu vorbeau despre același lucru“. Și așa și este. Fiecare dintre părți emitea o judecată, o evaluare din perspectiva propriului cadru de referință. Între ele n-a existat nimic care să se poată numi comunicare în sens autentic. Această tendință de a reacționa la orice afirmație cu semnificație emoțională printr-o evaluare făcută din propriul punct de vedere este, repet, principala barieră din calea comunicării interpersonale.[6]

Criticile

Una dintre barierele care vădesc judecarea celuilalt este critica. Mulți dintre noi simțim că ar trebui să fim critici – în caz contrar, ceilalți nu vor deveni niciodată mai buni. Părinții cred că e nevoie să-și critice copiii, altfel aceștia nu vor ajunge nicicând adulți harnici și politicoși. Profesorii consideră că trebuie să-și critice elevii, altfel aceștia nu vor învăța niciodată. Supervizorii cred că trebuie să-și critice angajații, altfel producția va scădea. În ultimele capitole vom vedea cum o parte dintre obiectivele pe care încercăm să le îndeplinim folosindu-ne de critică (și de celelalte bariere) pot fi atinse mai eficient prin alte mijloace.

Deocamdată, merită să observăm interacțiunile noastre cu ceilalți pentru a vedea cât de des suntem critici. În cazul unora, critica e un mod de viață. Un soț spunea că soția sa pare pornită într-o vânătoare de defecte. Un amiral i-a conferit la un moment dat consilierului de la Casa Albă Harry Hopkins titlul de „Generalissim al Brigăzii Cicăleală“[7] din cauza firii sale critice.

Jignirea și etichetarea

De obicei, jignirea și etichetarea au conotații negative atât pentru emițător, cât și pentru receptor. „Cioroi“, „bogătan“, „intelectual“, „obrăznicătură“, „jigodie“, „scorpie“, „dictator“, „ticălos“, „tăntălău“, „cicălitor“ – toate aruncă un stigmat asupra celuilalt. Alte etichete însă creează halouri: „sclipitor“, „harnic“, „devotat“, „bucățică ruptă din...“, „cu adevărat ambițios“.

Etichetarea ne împiedică să ne cunoaștem pe noi înșine și pe ceilalți: nu mai există un om în fața noastră, ci doar o tipologie. Psihologul Clark Moustakas explică:

Etichetele și clasificările fac să pară că îl cunoaștem pe celălalt, când de fapt i-am surprins umbra, nu substanța. Din moment ce suntem convinși că ne cunoaștem pe noi înșine și pe cei din jur [...], nu mai observăm ce se petrece în fața noastră și în interiorul nostru și, fără să fim conștienți că nu știm, nu facem

niciun efort pentru a intra în legătură cu realitatea. Continuăm să folosim etichete ca să ne încadrăm în tipare pe noi și pe ceilalți, și aceste etichete înlocuiesc sensuri omenești, sentimente unice și viața în continuă evoluție din și dintre oameni[8].

Diagnosticarea

Diagnosticarea, o formă de etichetare, a năpăstuit omenirea secole la rând, dar este și mai răspândită de la Freud încoace. În loc să asculte substanța cuvintelor rostite, unii se joacă de-a detectivul emoțional, căutând motivații ascunse, complexe psihologice și altele asemenea.

O secretară care s-a angajat la cabinetul unui psiholog și-a dat demisia după o lună. Când un amic a întrebat-o de ce a renunțat, femeia i-a explicat: „Analiza motivele din spatele a tot ce făceam. Nu puteam să am câștig de cauză. Dacă întârziam, o făceam din ostilitate; dacă veneam mai devreme, eram anxioasă; dacă soseam la timp, eram compulsivă“.

Poate că ați descoperit și voi, ca și mine, că procesul comunicării tinde să fie zădărnicit când un om îl informează pe altul că acesta din urmă are o atitudine defensivă, că se păcălește singur sau că acțiunile lui au la bază sentimentul de vinovăție, teama sau alt „complex“ ori motiv subconștient.

Laudele

Convingerea că toate laudele oneste sunt utile este larg răspândită. Mulți părinți, profesori, manageri și alții susțin fără rezerve laudele. Se presupune că ele „insuflă încredere, sporesc siguranța, stimulează inițiativa, motivează procesul de învățare, trezesc bunăvoința și îmbunătățesc relațiile umane“, spune Haim Ginott.[9] Prin urmare, la prima vedere, pare puțin probabil ca laudele să fie un candidat îndreptățit la titlul de „barieră în calea comunicării“. Și totuși, ele au

adesea rezultate negative.

Laudele sunt adesea folosite ca șiretlic pentru a-i face pe alții să-și schimbe comportamentul. Când un om cu scopuri ascunse ridică în slăvi pe cineva, în celălalt apar de multe ori resentimente, nu doar pentru că cel dintâi încearcă să controleze situația, ci și din cauza manipulării resimțite de al doilea. David Augsburger spune că nu e întotdeauna adevărat că a fi lăudat înseamnă a fi iubit. „A fi lăudat înseamnă deseori a fi manipulat, a fi folosit. Înseamnă a fi păcălit, manevrat, dus cu zăhărelul.“[10]

Chiar și atunci când nu sunt utilizate manipulator, laudele au de multe ori efecte dăunătoare. Ați observat vreodată că oamenii se apără de laude ca și cum s-ar proteja de o amenințare? Prudența și atitudinea defensivă îi fac să reacționeze cu dezmințiri tipice precum:

„Nu cred că rezultatul meu e atât de bun.“

„N-a fost cine știe ce, sincer.“

„Nu-i meritul meu; asistentul meu, Charlie, a venit cu ideea.“

„În mare parte a fost vorba de noroc.“

„M-aș fi putut descurca mult mai bine.“

Când descoperă ce riscuri comportă laudele, oamenii se gândesc adesea că behavioriștilor li se pare că toate formele de încurajare sunt nocive. Lucrurile nu stau nici pe departe așa. Exprimarea sentimentelor pozitive față de alții reprezintă un element important al comunicării interpersonale. Modalitățile constructive în care puteți face acest lucru vor fi explicate în capitolul 9.

A OFERI SOLUȚII POATE FI O PROBLEMĂ

Un alt set de piedici în calea comunicării presupune a-i oferi celuilalt soluții. Soluțiile pot fi transmise într-o manieră grijulie drept sfaturi, în mod indirect prin interogare, autoritar ca porunci, pe un ton agresiv ca amenințări sau cu o aureolă moralizatoare în jurul lor. Evident, unele metode prezintă riscuri mai mari decât altele. Toate aceste căi însă reprezintă potențiale bariere în comunicare, mai ales când una sau ambele persoane au o anumită nevoie sau problemă. A oferi o soluție înrăutățește deseori problema sau chiar creează altele noi, fără să soluționeze chestiunea originară.

Poruncile, amenințarea, mustrarea, sfaturile (și folosirea frecventă a întrebărilor închise) sunt modalități de a oferi soluții. Nu vreau să spun că un asemenea tip de răspuns nu este niciodată adecvat, dar el poate ridica bariere și poate zădărnici dezvoltarea altei persoane.

Poruncile

O poruncă este o soluție transmisă în mod constrângător și susținută prin forță. Când este folosită constrângerea, oamenii opun adesea rezistență și se umplu de resentimente. Pot recurge la acțiuni de sabotaj. Sau, dimpotrivă, oameni cărora li se dau constant ordine pot deveni foarte supuși și docili. Poruncile sugerează că judecata celuilalt este defectuoasă, având așadar tendința de a-i submina respectul de sine.

Amenințarea

O amenințare este o soluție care se oferă cu accentul pe pedeapsa ce va fi aplicată în viitor dacă soluția nu este implementată. Amenințările produc același tip de rezultate negative ca și poruncile.

Mustrarea

Multora le place în mod deosebit să înconjoare soluțiile pe care le au pentru ceilalți cu o aureolă, așa că încearcă să-și susțină ideile cu forța autorității sociale, morale sau teologice. Cei care țin predici folosesc expresii precum „ar trebui“ sau „ar fi bine“, dar pot alege și alte exprimări: „Așa este corect.“ „Nu mă vizitezi suficient de des.“ „Ar trebui“ este adeseori sugerat, chiar și atunci când nu este enunțat direct.

„Morala demoralizează.“ Cultivă anxietatea, stârnește resentimente, tinde să zădărnicească exprimarea de sine onestă și atrage prefăcătoria.

Interogarea excesivă sau nepotrivită

Unele tipuri de întrebări își au rolul lor în comunicare. Dar întrebările în general pot fi adevărate piedici în conversație, cum o ilustrează această secvență familiară de „întrebare și nonrăspuns“.

– Unde ai fost?

– Afară.

– Și ce-ai făcut?

– Nimic.

Zilnic, părinții întreabă: „Ce-ai făcut azi la școală?“, și zi de zi aud nonrăspunsul automat: „Bine“.

Unii oameni pun întrebări constant. În asemenea cazuri, conversația este aproape

complet secătuită. Când cei dragi împărtășesc foarte puține lucruri cu ei, acești examinatori recurg cu disperare la și mai multe întrebări pentru a stoarce măcar câteva destăinuiri din partea celuilalt. Dar întrebările suplimentare îngreunează și mai mult comunicarea.

O mare parte din populație este dependentă de obiceiul de a pune întrebări. Deși există modalități constructive de a pune întrebări ocazionale (cum vom vedea în capitolul următor), interogatoriile deviază de obicei o conversație. Jacques Lalanne, președintele Institutului de Dezvoltare Umană din Québec, explică: „În conversația cotidiană, întrebările sunt de regulă un înlocuitor de slabă calitate al unei comunicări mai directe. Întrebările sunt incomplete, indirecte, voalate, impersonale și, în consecință, mesaje ineficiente care generează frecvent reacții defensive și rezistență. Rareori sunt doar solicitarea banală a unor informații; adesea devin mijloace indirecte de atingere a unui scop, un mod de manipulare a persoanei interogate“[11].

Sfaturile

A oferi sfaturi este una dintre cele mai răspândite bariere în calea comunicării. În cel mai rău caz, ele sugerează un „complex de interfer-ioritate“. Deși cunosc și i-am învățat și pe alții multe dintre motivele importante pentru care sfaturile sunt rareori constructive și chiar dacă mi-am redus enorm această pornire, descopăr că eu însumi ofer în continuare recomandări într-o manieră inadecvată. Capcana sfaturilor este o ispită relativ constantă pentru mine, și îmi dau seama că sunt cel mai predispus să cad în ea când o persoană dragă discută cu mine despre o problemă cu care se confruntă.

Ei bine, ce nu e în regulă cu sfaturile? Sfaturile sunt deseori o insultă elementară la adresa inteligenței celuilalt. Sugerează o lipsă de încredere în capacitatea omului care are problema respectivă de a o înțelege și de a face față dificultăților. Cum spune Norman Kagan: „În esență, transmitem implicit cuiva: «Exagerezi o problemă a cărei soluție mie îmi sare imediat în ochi – cât de prostovan ești!»“[12]

O altă dificultate legată de sfaturi este că persoana care le oferă înțelege rareori toate implicațiile problemei. Când ne împărtășesc îngrijorările lor, oamenii ne

prezintă adesea doar „vârful aisbergului“. Sfătuitorul nu este conștient de complexitatea situației, de emoțiile asociate și de mulți alți factori care zac ascunși dincolo de suprafață. Dag Hammarskjöld, diplomat suedez cunoscut pentru firea sa introspectivă, spunea:

Neștiind întrebarea,

Nu i-a fost greu

Să răspundă[13]*.*

IGNORAREA PREOCUPĂRILOR CELUILALT

Un ziarist comenta la un moment dat că prima lege a conversației este că, dacă dialogul poate fi deraiat, cineva o va face. Cele trei bariere rămase – devierea discuției, argumentele logice și liniștirea celuilalt – au în comun faptul că abat conversația de la traseul ei firesc.

Devierea discuției

Una dintre cele mai frecvente modalități de a abate conversația de la preocupările celuilalt către subiectul care vă interesează pe voi se numește „deviere“. Expresia „că tot veni vorba...“ semnalează adesea începutul unei diversiuni. Mare parte din ceea ce trece de obicei drept conversație nu reprezintă decât o serie de diversiuni. De pildă, am surprins următorul schimb de replici între patru doamne în vârstă care își vizitau o prietenă la spital:

▪

Pacienta:	A fost o operație foarte dureroasă! N-am crezut că o să rezist. A fos
Persoana A:	Că tot veni vorba de operații, eu mi-am extirpat vezica biliară la M
Persoana B:	Acolo a fost internat nepotul meu acum doi ani, când și-a fracturat
Persoana C:	Apropo, știați că doctorul Beyer locuiește pe strada mea? Se zice c
Persoana D:	Ei bine, alcoolul nu-i nici pe departe atât de rău ca drogurile. Băiat

▪

Hopa! Ce s-a întâmplat cu temerile pacientei?

Uneori oamenii deviază o conversație pentru că le lipsesc sensibilitatea și abilitățile necesare pentru a asculta cu adevărat. Din când în când, vor să acapareze luminile scenei. Alteori recurg la diversiuni când nu se simt în largul lor din cauza emoțiilor pe care conversația tinde să le trezească în sufletul lor. Multora nu le place să discute despre suferință, furie, conflicte, moarte, boală, divorț sau alte subiecte care îi tensionează. Când dialogul se concentrează asupra unor asemenea teme, ei o deviază spre un subiect cu care se simt mai în largul lor.

Argumentele logice

Logica are multe funcții importante. Dar când un om este stresat sau când există un conflict, faptul că cineva oferă insistent soluții logice poate fi enervant. Deși ar putea să pară că tocmai acelea sunt momentele în care avem cea mai mare nevoie de logică, ele prezintă și cel mai mare risc de a-l îndepărta pe celălalt.

Una dintre principalele probleme legate de logica aplicată în situații de stres personal sau interpersonal este faptul că îi ține pe ceilalți la o anume distanță emoțională. Logica se concentrează asupra faptelor și în general ocolește emoțiile. Dar când altă persoană are un necaz sau când există o problemă în relație, emoțiile reprezintă principalul subiect de discuție. Când oamenii recurg la logică pentru a evita implicarea emoțională, se îndepărtează de celălalt în cel mai nepotrivit moment.

Liniștirea celuilalt

„Ce ar putea fi greșit în a încerca să-i liniștești pe alții?“ este o întrebare pe care ne-o pun mulți.

Asemenea celorlalte unsprezece bariere, încercarea de a-l liniști pe celălalt poate să provoace o ruptură între oameni. Haim Ginott scrie:

Odată și odată, aproape fiecare părinte își va auzi fiul sau fiica afirmând: „Sunt un prost/o proastă!“ Știind că odrasla lui nu poate fi proastă, părintele se va strădui s-o convingă, asemenea tatălui din exemplul următor:

Fiul:	Sunt un prost.
Tatăl:	Nu ești prost.
Fiul:	Ba da.
Tatăl:	Ba nu. Ți-aduci aminte cât de isteț ai fost în tabără? Instructorul era de pă
Fiul:	De unde știi tu ce părere avea?
Tatăl:	Așa mi-a spus.
Fiul:	Bine, și atunci de ce mă făcea prost tot timpul?
Tatăl:	Glumea, nimic mai mult.
Fiul:	Sunt un prost, știu. Uite ce note am la școală!
Tatăl:	Trebuie doar să lucrezi mai mult.
Fiul:	Păi am lucrat mai mult și degeaba. N-am nimic în cap, n-am creier.
Tatăl:	Ba ești isteț, știu eu.
Fiul:	Sunt un prost, știu eu.
Tatăl:	(strigând): Nu ești un prost!
Fiul:	Ba da, sunt!
Tatăl:	Nu ești un prost, prostule!

▪

Ginott explică în continuare:

Când un copil afirmă că e prost, sau urât, sau rău, nimic din ce putem spune ori face nu-i va schimba imediat imaginea despre sine. Părerea adânc înrădăcinată despre sine a cuiva rezistă la încercările directe de a o modifica. Cum îi spunea un copil tatălui său: „Știu că-mi vrei binele, tati, dar nu sunt chiar atât de prost încât să te cred pe cuvânt că sunt deștept”.[14]

Încercarea de a liniști pe cineva este o metodă de aparentă alinare a celuilalt, dar în realitate se întâmplă exact opusul. Cuvântul a consola provine din două cuvinte latinești, con și solare, acesta din urmă legat de solidus, „ferm, solid”. Alăturarea lor înseamnă literalmente „întărire prin a fi cu”. Liniștirea celuilalt nu-i permite celui care dorește să aline suferința să fie cu adevărat împreună cu partenerul de conversație. Ea poate fi o formă de îndepărtare emoțională. Liniștirea celuilalt este folosită adesea de oameni cărora le place ideea de a fi de ajutor, dar care nu sunt dispuși să satisfacă cerințele emoționale care o însoțesc.

BARIERA NUMĂRUL 13

Când le sunt prezentate barierele în calea comunicării, oamenii au adesea o reacție tipică: „Exact asta face soțul meu de nu știu câți ani! Să vezi când o să-i povestesc despre toate piedicile pe care le pune!“ Sau: „La naiba, șeful meu folosește cam toate barierele astea! Data viitoare o să-i atrag atenția că pune piedici comunicării dintre noi”. Aceasta este de fapt bariera numărul 13: să le spunem celorlalți că ridică bariere. Ea se încadrează în categoria judecării partenerului. Dacă vreți să vă îmbunătățiți comunicarea, nu e deloc potrivit să începeți prin a arăta cu degetul.

Sentimentul de vină, remușcarea, regretul

După ce ascultă prezentarea noastră despre bariere, mulți oameni încep să se simtă vinovați. Devin brusc conștienți că anumite tipare din comunicarea lor sunt bariere în relații importante, provocând probabil o distanțare inutilă între ei și alți oameni. De obicei, după ce le prezentăm în cadrul atelierelor noastre piedicile în calea comunicării, participanții fac comentarii de genul:

Conștientizarea celor trei categorii majore de bariere a fost ca o lovitură de pumnal, și mi-e rușine de toate situațiile în care „am dat-o în bară“, deși puteau fi productive dacă aș fi știut cum să reacționez potrivit. [...]

E ca și cum aș cunoaște dintr-odată dușmanul și aș descoperi că sunt eu însumi! [...]

Mereu m-am considerat un „ascultător bun“, fără să-mi dau niciodată seama că am fost adesea vinovat de blocarea comunicării prin modul în care ascultam. [...]

Reacțiile pe care le-ați identificat drept bariere erau lucruri despre care am simțit mereu că ajută conversația, și le-am folosit pe multe dintre ele destul de sistematic! Ascultându-vă vorbind despre bariere, am simțit remușcări și regrete. Prin minte mi-au trecut gânduri precum: „Sunt un ratat ca părinte și ca învățător“; „Mi-aș fi dorit să aflu lucrurile astea acum 15 ani“; „Cum am ajuns până la 40 de ani fără să descopăr că astea erau bariere în calea comunicării?“ După sentimentul de vinovăție însă mi-a revenit speranța. Până la urmă, este practic imposibil să contracarezi o abordare negativă dacă nu știi că are potențial distructiv. Pentru mine, faptul că am aflat despre bariere este primul pas către adoptarea unor măsuri pozitive.

Cu toții punem din când în când piedici comunicării. Întrebuințarea lor ocazională dăunează rareori unei relații. Totuși, când sunt utilizate în exces, e foarte probabil ca obstacolele să aducă prejudicii considerabile comunicării.

Aceste obiceiuri conversaționale greșite pot fi corectate. Conștientizarea pe care

o generează citirea unui capitol ca acesta ajută uneori enorm. Puteți să vă dați seama care este bariera pe care vă doriți cel mai mult s-o eliminați și să vă concentrați asupra îndepărtării ei. La început este o muncă dificilă și descurajatoare, fiindcă barierele sunt moduri obișnuite de reacție, iar pentru a schimba orice obicei eronat e nevoie de timp și de efort. În timp ce încercați să le înlăturați, vă puteți folosi de abilitățile de comunicare descrise în carte. Acum câteva mii de ani, un înțelept a spus că e mult mai simplu să pui capăt unui obicei prost înlocuindu-l cu unul sănătos decât încercând să-l elimini doar prin puterea voinței.[15] *Ideea aceasta rămâne valabilă și în zilele noastre. Pe măsură ce învățați să ascultați, să vă exprimați, să rezolvați conflictele și să soluționați mai eficient problemele interpersonale, numărul situațiilor în care veți pune bariere în comunicare se va reduce în mod necesar.*

REZUMAT

Anumite formulări și tehnici verbale prezintă un risc ridicat de a descuraja conversația, fiind nocive pentru relații: declanșează o senzație de inadecvare, furie sau dependență în celălalt – sau pe toate la un loc. Ca rezultat al folosirii uneia sau mai multora dintre aceste douăsprezece bariere, celălalt poate deveni mai docil și mai îngăduitor sau, dimpotrivă, mai recalcitrant, mai rebel, mai certăreț. Piedicile în conversație tind să reducă respectul de sine al celuilalt și să-i submineze motivația, scad probabilitatea ca partenerul de comunicare să devină autonom – și sporesc șansele să-și concentreze evaluarea asupra unui aspect exterior lui. Barierele sunt răspândite în cultura noastră: apar în peste nouăzeci la sută din conversațiile în care una sau ambele părți au o problemă sau o nevoie puternică. Cu toate astea, obiceiurile conversaționale defectuoase pot fi corectate, în principal prin utilizarea abilităților prezentate în paginile acestei cărți.

PARTEA A II-a

Abilități de ascultare

Un singur prieten, un om cu adevărat înțelegător, care face efortul să ne asculte când deliberăm asupra problemelor noastre, poate să ne schimbe întreaga perspectivă asupra lumii.[1]

– Elton Mayo

Capitolul 3. A asculta nu înseamnă doar a auzi

Reflectez adesea la natura adevăratei sincerități umane, a adevăratei transparențe. [...] Este un lucru rar și dificil – și depinde foarte mult de cel care ne ascultă! Sunt oameni care dărâmă barierele și fac drumul lin, oameni care forțează ușile și pătrund pe domeniile noastre ca niște invadatori, oameni care ne baricadează înăuntru, ne închid în noi, sapă tranșee și ridică ziduri în jurul nostru, oameni care ne dezacordează și ne-ascultă doar notele false, oameni pentru care rămânem mereu străini, vorbind o limbă necunoscută. Când ne vine și nouă rândul să ascultăm, care dintre aceștia suntem...?[1]

– Anonim

IMPORTANȚA ASCULTĂRII

Dacă sunteți un om cât de cât obișnuit, ascultarea vă ocupă mai multe ore de veghe decât orice altă activitate. Un studiu realizat pe oameni din diferite medii profesionale a arătat că aceștia își petreceau șaptezeci la sută din perioadele de activitate comunicând. Din acest timp, scrierea ocupa nouă procente, citirea șaisprezece, vorbitul treizeci, iar ascultatul patruzeci și cinci.[2] Alte studii confirmă intervalul mare de timp pe care persoanele din diferite domenii îl petrec ascultând.[3] Ținând deci cont de numărul mare de ore în care facem acest lucru zilnic, e important să ascultăm eficient.

În plus, multe dintre cele mai importante aspecte ale vieții voastre sunt profund influențate de abilitățile de ascultare (sau de lipsa lor). Calitatea prieteniilor, unitatea relațiilor de familie, eficiența la muncă – toate depind în mare măsură de abilitatea voastră de a asculta.

Din nefericire, puțini oameni sunt buni ascultători. Chiar și la nivel pur

informațional, cercetătorii afirmă că șaptezeci și cinci la sută din comunicarea orală este ignorată, greșit înțeleasă sau uitată rapid. Și mai rară este încercarea de a percepe cele mai profunde înțelesuri din cuvintele oamenilor. Cât de deprimant, dar cât de comun este să discutați cu cineva despre subiecte de mare interes pentru voi, doar ca să aveți sufocanta revelație că celălalt nu vă ascultă cu adevărat, iar răspunsurile lui sunt automate și mecanice! Poate că după o astfel de experiență Iisus a fost citat spunând: „Asculți cu o ureche, dar pe cealaltă ai ferecat-o“[4].

Ralph G. Nichols, care a conceput cursuri inovatoare despre ascultare la Universitatea din Minnesota, susține:

Practic, se poate afirma fără rezerve că oamenii nu știu, în general, să asculte. Au urechi cu care aud foarte bine, dar rareori dobândesc abilitățile [...] necesare care le-ar permite acestor urechi să fie folosite eficient pentru ascultare. [...] Vreme de câțiva ani am testat capacitatea oamenilor de a pricepe și de a-și aminti ce aud. [...] Aceste teste extinse au dus la concluzia generală că, imediat după ce a ascultat pe cineva vorbind, un om obișnuit își amintește doar aproximativ jumătate din ce a auzit – indiferent de cât de atent credea că a ascultat. Ce se întâmplă odată cu trecerea timpului? Testele noastre arată [...] că [...] tindem să [mai] uităm între o jumătate și o treime din mesaj în următoarele opt ore[5].

Mult prea des, cuvintele vorbitorului „ne intră pe o ureche și ne ies pe cealaltă“.

Un motiv important al slabei capacități de a asculta din societatea noastră este faptul că cei mai mulți dintre noi sunt riguros instruiți încă din copilărie să nu asculte. Psihoterapeutul Franklin Ernst spune că „din primii ani de viață, activitatea de ascultare a unui om este cea mai intens antrenată dintre toate activitățile. [...] Ascultarea [...] este tratată cu mai multă atenție decât mersul la toaletă sau decât îngrijirea organelor genitale“[6]. Ernst consideră că, în anii în care este cel mai ușor de impresionat, un copil obișnuit are parte de un flux constant de decrete anti-ascultare. Părinții spun lucruri precum:

„În familia noastră nu luăm în seamă asemenea lucruri.“

„Nu-l mai băga în seamă.“

„Fă-te că nu observi.“

„Nu-l mai lua în serios.“

„Nu asta a vrut să spună.“

„Nu-i da satisfacția de a ști că l-ai auzit“ (și că te-a deranjat).

Părintele tipic nu doar că verbalizează aceste comentarii anti-ascultare, ci le și pune în practică în cotidian. Nu acordă atenție oamenilor care-i vorbesc, îi poate întrerupe frecvent și răspunde punând numeroase „bariere“. Din copilărie suntem învățați prin vorbe și fapte să nu ascultăm.

Sistemul de învățământ, la rândul său, uneltește împotriva unor abilități eficiente de ascultare. În majoritatea țărilor, elevii învață ani de zile să scrie și să citească; uneori au ore de lectură pur și simplu și învață chiar tehnici de lectură rapidă. În cele mai multe școli însă nu există programe eficiente de instruire pentru dezvoltarea abilităților de ascultare. Acest lucru nu prea are sens într-o societate în care absolventul va fi nevoit să petreacă cel puțin de trei ori mai mult timp ascultând decât citind.

În loc să fie instruit cum să asculte eficient, elevul dintr-o școală obișnuită are parte de pregătire suplimentară anti-ascultare. Precum părinții lui, majoritatea profesorilor nu vor fi buni ascultători. Și ei vor da dovadă de lipsă de atenție, își vor întrerupe elevii și le vor pune multe bariere în comunicare de-a lungul unei zile de școală. În plus, ora tipică la școală presupune un raport mai mare între timpul de ascultare și cel de vorbire decât este capabilă o ființă umană să suporte. Unii experți spun că nu putem asculta eficient decât între o treime și două treimi din timp. Indiferent care ar fi proporția exactă, oricine poate să-și dea seama că, atunci când ascultăm o lungă perioadă fără să vorbim sau să răspundem, eficiența ascultării începe să se reducă drastic și, în cele din urmă, gândurile ne zboară la cu totul alte subiecte. Pentru că elevului îi este imposibil să asculte eficient toate discursurile la care îl expune școala, el învață să-și „dezactiveze“ mintea când îi vorbesc alții. Problema este accentuată de repetiții și de caracterul plictisitor al multor expozeuri profesorale.

Majoritatea am fost educați să fim ascultători foarte precari. Totuși, în mod ironic, petrecem mai mult timp ascultând decât făcând orice altceva, iar calitatea ascultării afectează enorm atât dimensiunea personală, cât și pe cea profesională a vieții noastre. În restul acestui capitol vom defini ascultarea, categoriile importante de abilități de ascultare și le vom prezenta pe cele esențiale.

CE ÎNSEAMNĂ „A ASCULTA“

E util să facem deosebirea dintre „a auzi“ și „a asculta“.„A auzi“, spune profesorul John Drakeford, „este un cuvânt folosit pentru a descrie procesele senzoriale fiziologice prin care senzațiile auditive sunt percepute cu urechile și transmise către creier. A asculta, pe de altă parte, se referă la un proces psihologic mai complex care presupune interpretarea și înțelegerea semnificației acestei experiențe senzoriale“[7]. Cu alte cuvinte, pot să aud ce spune altcineva fără să-l ascult cu adevărat. Un adolescent explica astfel: „Prietenii mei ascultă ceea ce le spun, dar părinții doar mă aud vorbind“.

Îmi amintesc când am vorbit odată cu cineva care părea să ignore tot ce spun. „Nu mă asculți!“ îl acuzam. „Ah, ba da!“ îmi zicea el și repeta cuvânt cu cuvânt ceea ce rostisem. Mă auzise întocmai, dar nu mă ascultase. Nu pricepea mesajul pe care încercam să-l transmit. Poate că ați trăit o experiență asemănătoare și știți cât e de frustrant să fiți auziți clar de cineva care vă ascultă fără să vă înțeleagă.

Deosebirea dintre simpla auzire și autentica ascultare este profund integrată în limba engleză. Cuvântul listen provine din două cuvinte anglo-saxone. Unul dintre ele este hlystan, care înseamnă „auz“. Celălalt este hlosnian, care înseamnă „a aștepta în suspans“. Ascultarea, așadar, este combinația dintre a auzi ceea ce spune celălalt și a aștepta încordat, printr-o implicare psihologică intensă în starea interlocutorului.

SETURI DE ABILITĂȚI DE ASCULTARE

Pentru mulți oameni, a învăța să devină ascultători eficienți este o sarcină dificilă. Abordarea noastră simplifică procesul de învățare concentrându-se asupra câte unei singure abilități sau asupra unor mici seturi, în așa fel încât să le puteți acorda atenție pe rând.

Concentrarea asupra unei singure abilități când este nevoie și asupra unui mic set când este posibil le permite oamenilor să învețe în cel mai eficient mod. Învățăcelul dobândește o serie de abilități, observă îmbunătățiri rapide în domeniul respectiv și apoi trece la un set mai avansat. După ce fiecare set a fost deprins în parte, el poate să înglobeze diversele abilități într-o manieră precisă și unitară de ascultare care să-i fie proprie.

Seturile de abilități de ascultare prezentate în această carte cuprind:

▪

SETURI DE ABILITĂȚI	ABILITĂȚI SPECIFICE
Abilități de participare	Postură implicată
	Mișcări corporale adecvate
	Contact vizual
	Mediu care nu distrage atenția
Abilități de urmărire	Invitații la dialog
	Încurajări minime
	Întrebări ocazionale
	Tăcere atentă
Abilități reflective	Parafrazare
	Reflectarea emoțiilor
	Reflectarea sensului (asocierea conținutului cu emoții
	Reflectarea rezumativă

-

Vom da definiția fiecărei abilități specifice pe măsură ce le vom analiza mai în detaliu în capitolul de față și în cel următor.

ABILITĂȚI DE PARTICIPARE

Se referă la capacitatea de a oferi altcuiva atenția voastră fizică. Eu o definesc uneori ca „ascultare cu întregul trup“. Este un tip de comunicare nonverbală care arată că sunteți deosebit de atenți la persoana care vorbește. Abilitățile de participare cuprind o postură care sugerează implicare, mișcări corporale adecvate, contactul vizual și crearea unui mediu care nu distrage atenția.

Efectul participării și al neparticipării

Participarea eficientă face minuni în relațiile umane. Îi demonstrează celuilalt că sunteți interesați de persoana lui și de ceea ce are de spus și-i înlesnește exprimarea celor mai importante lucruri pe care le are în minte sau care îi stau pe suflet. Lipsa de participare, în schimb, tinde să pună piedici exprimării vorbitorului.

Allen Ivey și John Hinkle au descris efectele participării asupra unui curs universitar de psihologie. Au instruit șase studenți să-și antreneze comportamentul participativ, după care au filmat o oră de curs predată de un profesor invitat. Cei șase au început prin a adopta comportamentul tipic neparticipativ al studenților. Profesorul și-a susținut prelegerea, neștiind planul dinainte stabilit și concentrându-se să-și urmărească notițele. N-a gesticulat, a vorbit monoton și a fost foarte puțin atent la studenți. Totuși, la un semnal prestabilit, ascultătorii au început deliberat să fie atenți fizic. Într-o jumătate de minut, profesorul a gesticulat pentru prima oară, ritmul verbal i s-a intensificat, iar prelegerea a devenit alertă. Simpla participare a transformat întregul curs. La un alt semnal, studenții au încetat să se mai comporte participativ, iar oratorul,

după ce a căutat stânjenit un răspuns în continuare, și-a reluat prelegerea prea puțin captivantă cu care începuse.[8]

Este o experiență impresionantă să discuți cu un om implicat direct și total în ceea ce spui. Norman Rockwell, artistul devenit celebru pentru coperțile revistei Saturday Evening Post, relata cum i-a pictat un portret președintelui Eisenhower:

Eu și generalul n-am discutat despre politică sau despre campania electorală. Am vorbit în cea mai mare parte despre pictură și pescuit. Dar ceea ce-mi amintesc cel mai mult din ora și jumătate pe care am petrecut-o cu el a fost modul în care mi-a acordat toată atenția lui. M-a ascultat și mi-a vorbit de parcă n-ar fi avut nicio grijă pe lume, de parcă n-ar fi trecut prin încercările unui congres politic, de parcă n-ar fi fost în pragul unei campanii prezidențiale[9].

Participarea reprezintă deseori una dintre cele mai eficiente atitudini pe care le putem adopta când ascultăm pe cineva.

Postura implicată

Pentru că limbajul trupului este mai grăitor decât cuvintele, o „postură implicată“ este extrem de importantă în ascultare. În cartea lor Human Territories: How We Behave in Space-Time (Teritorii umane: Cum ne comportăm în spațiu–timp), doctorii Albert Scheflen și Norman Ashcroft observă: „Fiecare parte a trupului poate fi orientată într-o asemenea manieră încât să provoace, să înlesnească sau să întrețină o relație interpersonală. Sau poate fi orientată pentru a întrerupe, descuraja sau evita implicarea“[10]. Comunicarea tinde să fie încurajată când ascultătorul dă dovadă de o vigilență relaxată, cu corpul ușor înclinat în față, direct spre celălalt, într-o poziție „deschisă“ și la o distanță adecvată de vorbitor.

Un bun ascultător își comunică atenția prin vigilența relaxată a trupului în timpul

conversației. Avem în vedere dobândirea unui echilibru între relaxarea care comunică „mă simt în largul meu cu tine și te accept“ și vigilența sau tensiunea productivă care demonstrează că „percep importanța lucrurilor pe care mi le spui și sunt foarte hotărât să te înțeleg“. Combinația acestor două mesaje corporale creează o prezență eficientă în ascultare.

Aplecarea trupului către vorbitor transmite mai multă energie și atenție decât lăsarea pe spate sau tolănirea pe scaun. Atunci când un orator își captivează publicul, oamenii nu stau doar aplecați în față, ci tind să se apropie de marginea din față a scaunului. Dimpotrivă, unii ascultători se lasă pe spătar, arătând ca niște cadavre proptite în scaun. Cât de descurajantă este această postură pentru orator!

Poziționarea față în față cu celălalt, cu umărul vostru drept paralel cu umărul lui stâng, vă ajută să vă comunicați implicarea. Expresia comună „m-a tratat cu spatele“ transmite indiferența sau respingerea care pot fi sugerate când nu ne poziționăm față în față cu celălalt. Deoarece casele oamenilor și birourile sunt rareori amenajate în așa fel încât să înlesnească participarea, e posibil să fiți nevoiți să rearanjați unele piese de mobilier pentru a vă putea poziționa în mod corect.

Un alt aspect al acestei poziționări este ca ochii voștri să fie la același nivel cu ai interlocutorului, lucru deosebit de important dacă sunteți un om cu autoritate – părinte, profesor sau șef – pentru cel cu care vorbiți. Dacă vă așezați pe marginea biroului când celălalt stă în scaun sau dacă rămâneți în picioare când el este așezat, puteți crea o mare barieră în contactul interpersonal. Părinții copiilor de vârste mici remarcă adeseori cât de important este acest aspect al participării în relația cu copilul.

Menținerea unei poziții deschise, cu brațele și picioarele desfăcute, este o altă componentă importantă a posturii implicate. Brațele și picioarele strâns încrucișate comunică adesea o atitudine închisă și defensivă. Fanii baseballului știu la ce să se aștepte când un arbitru ia o decizie care este contestată de managerul uneia din echipe. Acesta aleargă către arbitru țipând și dând din mâini. De obicei, arbitrul își încrucișează brațele într-un gest defensiv, comunicând că va rămâne neclintit pe poziție și că orice argument va fi inutil. Cei foarte tineri fac același lucru: își încrucișează de cele mai multe ori brațele când își sfidează părinții, indicând o închidere psihologică în fața observațiilor acestora.

Poziționarea la o distanță adecvată de interlocutor este un aspect important al participării. O distanță prea mare între oameni stânjenește comunicarea. C.L. Lassen a studiat efectul proximității fizice în consultul psihiatric inițial. Psihiatrii s-au așezat la unu, doi sau trei metri depărtare de pacienții lor. Nivelul anxietății acestora din urmă a fost măsurat atât prin comportamentul lor observabil, cât și din declarațiile lor. Lassen a descoperit că anxietatea unui pacient sporea pe măsură ce distanța de psihiatru era mai mare.[11]

Pe de altă parte, anxietatea sporește și când un ascultător se apropie prea mult de celălalt. Unii psihologi au demonstrat că americanul obișnuit se simte stânjenit când cineva care nu îi este apropiat stă așezat la o distanță mai mică de un metru de el pentru mai mult timp. Perioadele îndelungate de apropiere fizică în timpul unei conversații pot fi stânjenitoare chiar și când persoanele respective sunt căsătorite sau sunt prieteni apropiați. Distanța optimă într-o conversație este influențată de diferențele culturale și, în cadrul aceleiași culturi, de deosebirile individuale. Distanța care înlesnește cel mai mult comunicarea dintre voi și altcineva poate fi descoperită dacă observați semnalele de anxietate și stinghereală transmise de interlocutor și vă poziționați în consecință. În mod normal, distanța de aproximativ un metru este confortabilă.

Mișcările corporale adecvate

Mișcările corporale adecvate sunt esențiale pentru o ascultare eficientă. În cartea lui, Who’s Listening? (Cine ascultă?), psihiatrul Franklin Ernst, Jr. scrie:

A asculta înseamnă a te mișca. Înseamnă să fii mișcat de vorbitor – fizic și psihologic. [...] Omul nemișcat, care nu clipește, poate fi considerat, pe bună dreptate, non-ascultător. [...] Când orice altă mișcare vizibilă a încetat și când rata clipitului a scăzut la mai puțin de o dată la șase secunde, ascultarea, practic, a încetat[12].

Un studiu despre comportamentul nonverbal al ascultătorului a remarcat că omul care rămâne nemișcat este perceput drept controlat, rece, distant și rezervat. Dimpotrivă, ascultătorul mai activ – dar nu într-o manieră spasmodică sau nervoasă – pare prietenos, cald, relaxat, onest. Oamenii preferă să discute cu ascultători ale căror trupuri nu sunt rigide și nemișcate.[13] Urmărind înregistrări video cu ascultători eficienți, am descoperit că aceștia tind să aibă un ritm mai redus al activității atunci când interlocutorul vorbește și unul ceva mai ridicat când răspund ei. Ocazional, ascultătorul ajunge într-o armonie atât de mare cu interlocutorul încât gestica lui se sincronizează cu gestica celui care vorbește.

De asemenea, evitarea mișcărilor și a gesturilor care distrag atenția este esențială pentru o participare eficientă. Ascultătorul bun își mișcă trupul ca răspuns la cele spuse de interlocutor. Ascultătorii ineficienți își mișcă trupurile ca reacție la stimuli ce nu au legătură cu vorbitorul. Lipsa lor de participare este demonstrată de limbajul trupului: învârtesc creionul sau cheile, zornăie monede, se fâțâie nervoși, pocnesc din degete, își trosnesc încheieturile, își mută frecvent greutatea de pe un picior pe altul sau își încrucișează și-și desfac picioarele, își leagănă un picior sau vădesc alte astfel de manierisme nervoase. Dacă vă uitați la o emisiune, faceți cu mâna sau îi salutați pe cei care trec pe stradă ori dacă vă continuați activitatea din acel moment, cum ar fi să pregătiți masa sau să citiți ziarul, aceste lucruri pot fi foarte frustrante atunci când cineva vorbește cu voi.

Contactul vizual

Contactul vizual eficient exprimă interes și dorința de a asculta. El presupune concentrarea cu blândețe a privirii asupra interlocutorului și mutarea ocazională a ochilor de pe chipul acestuia la alte părți ale trupului, către o mână care gesticulează, de pildă, apoi înapoi la figură pentru a relua contactul vizual. Un contact vizual scăzut apare atunci când ascultătorul își îndepărtează repetat privirea de la vorbitor, îl fixează neclintit sau absent sau își întoarce privirea imediat ce interlocutorul se uită la el.

Contactul vizual îi permite vorbitorului să evalueze receptivitatea voastră față de el și de mesajul lui, îl ajută să-și dea seama în ce măsură este în siguranță în prezența voastră. La fel de important, prin contact vizual puteți „auzi“ sensul mai

profund al spuselor vorbitorului. Într-adevăr, dacă ascultarea eficientă înseamnă să intrați în pielea celuilalt și să înțelegeți experiența unui om din perspectiva lui, una dintre cele mai bune căi de a pătrunde în această lume interioară este prin „fereastra“ ochilor. Ralph Waldo Emerson spunea: „Ochii oamenilor conversează la fel de mult ca limbile lor, dar au avantajul că dialectul ocular n-are nevoie de dicționar, căci este priceput pretutindeni“[14].

Mulți oameni întâmpină dificultăți în a stabili un contact vizual. Așa cum unora le vine greu să-și dea seama ce pot face cu mâinile în contextul interacțiunilor sociale, alții nu știu unde să-și îndrepte ochii. Uneori, oamenii își îndepărtează privirea de la chipul celuilalt în clipa în care simt că acesta urmează să afișeze o emoție. Parțial, motivul acestui comportament poate fi dorința de a nu fi indiscret sau de a nu-l face pe celălalt să se simtă stânjenit.[15] (Totuși, cum vom vedea mai târziu, ascultătorul eficient aude nu doar conținutul, ci și emoția din vorbele interlocutorului și pricepe ceea ce-i spune celălalt în egală măsură prin limbajul trupului și prin cuvinte.) Fiindcă este una dintre cele mai intime modalități de interacțiune cu un om – și deci de teamă că el intensifică afecțiunea –, contactul vizual a devenit oarecum tabu în multe societăți.[16]

Deși unora le este greu să-i privească pe alții în ochi, puțini sunt cei cărora le face plăcere să poarte o conversație cu un om care aruncă neîncetat priviri în jurul camerei. Când mă ascultă un astfel de om, atenția îmi este distrasă de la ceea ce spun. De exemplu, când un om care vorbește cu mine la o petrecere continuă să se uite prin cameră după alții, tind să interpretez că ar prefera să se afle altundeva – și îmi doresc foarte tare să descopere unde ar vrea să fie și să se ducă acolo! Lipsa contactului vizual poate fi un semn de indiferență sau ostilitate. Poate fi percepută și ca un semn de dispreț.

Abilitatea de a avea un contact vizual de calitate este esențială pentru comunicarea interpersonală eficientă în societatea noastră. Uneori nu poate fi folosită la maximum pentru că ceilalți nu se simt în largul lor când privesc pe cineva în ochi. De multe ori însă este una dintre cele mai eficiente abilități de ascultare. Oamenii care se simt stânjeniți de contactul vizual pot să-și cultive abilitatea de a comunica prin privire. Conștientizarea importanței contactului vizual îi ajută pe mulți să-și depășească inhibiția. În plus, oamenii care suferă de această problemă se pot antrena să privească mai frecvent chipul cuiva, până când ajung să se simtă mai confortabil cu această modalitate de interacțiune.

Un mediu care nu distrage atenția

Participarea presupune a-i oferi celuilalt întreaga voastră atenție. Acest lucru este practic de neconceput în medii în care există prea multe lucruri ce distrag atenția. Un mediu care nu distrage, lipsit de bariere fizice semnificative între oameni și primitor, nu neplăcut, înlesnește orice conversație.

Ascultătorul participativ încearcă să reducă la minimum lucrurile care distrag atenția. Acasă, televizorul sau casetofonul din încăpere pot fi oprite pentru a împiedica întreruperile și devierile atât de neprielnice interacțiunii. La nevoie, telefonul poate fi trecut pe silențios sau închis, iar pe ușă poate fi pus semnul „Nu deranjați“. În multe birouri, ușa poate fi închisă, muzica sau interfonul oprite, iar secretara poate reține apelurile până la finalizarea conversației. În fabrică, găsirea unui spațiu lipsit de lucruri care distrag atenția este dificilă, dar nu imposibilă. Un comportament participativ într-o unitate de producție poate însemna să vă folosiți picioarele înainte de a vă folosi urechile – pentru a ajunge într-un birou sau în alt loc unde nu veți fi deranjat și în care mediul nu este perturbator.

Eliminarea barierelor fizice voluminoase favorizează o comunicare mai bună. De obicei, la locul de muncă, între vorbitor și ascultător se găsește un birou. Studiul lui A.G. White despre consultațiile medicale a descoperit că cincizeci și cinci la sută din pacienți se simțeau inițial în largul lor când nu exista un birou care să-i separe de doctor; doar zece procente se simțeau confortabil când între ei și doctor se afla un birou.[17] Pentru unii, un birou este asociat cu o poziție de autoritate și poate declanșa sentimente de slăbiciune sau de ostilitate. Când un ascultător stă în spatele unui birou, este mai probabil ca interacțiunea să se desfășoare de la rol la rol, nu de la om la om. Dacă încăperea e prea mică pentru a așeza două scaune departe de birou, este de dorit ca, în timpul unei conversații, scaunul vizitatorului să se afle alături de birou, nu dincolo de el.

Participarea de calitate stimulează o mai bună observare a limbajului corporal al celuilalt, observare care este o componentă importantă a ascultării. Când între voi și vorbitor se află un birou sau altă barieră fizică voluminoasă, este extrem de dificil să observați ce vă comunică trupul lui.

Atenția psihologică

Orice om își dorește cel mai mult de la un ascultător un sentiment de prezență psihologică. Vrea ca ascultătorul să-i fie cu adevărat alături. Participarea fizică stimulează prezența psihologică. De obicei, când mă aflu într-un mediu plăcut, când mențin un contact vizual confortabil, mișcări corporale adecvate și o postură implicată, atenția mea psihologică se îmbunătățește. Iar participarea mea fizică îl ajută și ea pe celălalt să-mi simtă prezența.

Cu toate astea, dacă încerc să simulez atenția când ascult pe altcineva, mă păcălesc singur. Ascultătorul cu adevărat prezent alături de celălalt manifestă o vitalitate care îi vădește pe chip și în mișcările trupului interesul și preocuparea față de ceea ce i se spune. Cel care nu e cu adevărat „acolo“, chiar dacă trupul lui adoptă o postură participativă, este inevitabil depistat. Vorbitorul observă ochii inexpresivi, iar „antena“ lui recepționează alte semnale care dezvăluie că sufletul și mintea ascultătorului nu-i sunt alături. Fără prezența psihologică, nicio tehnică de participare nu poate funcționa.

Efortul conștient de participare

În mod surprinzător, înainte să le predăm orice fel de abilități de participare, descoperim că majoritatea oamenilor au cunoștințe empirice destul de precise despre comportamentul participativ. La seminarele noastre, instructorul spune adesea: „Așezați-vă în așa fel încât să-mi arătați că sunteți cu adevărat interesați de ceea ce spun“. Cei mai mulți se așază într-o poziție destul de corectă. Apoi instructorul spune: „Arătați-mi prin postura corporală că nu vă pasă deloc de mine sau de ceea ce vă spun“. Practic toți dau dovadă că au o idee clară despre ceea ce înseamnă un comportament neatent. Și atunci de ce ne străduim atât să predăm abilități de participare? În esență, din două motive.

Înainte de toate, pentru că deprinderea acestor abilități sporește înțelegerea conceptului de participare. Oamenii ajung să conștientizeze unele lucruri care anterior erau vagi și încețoșate. Invariabil, află ceva nou și/sau capătă o

perspectivă aprofundată asupra lucrurilor pe care le cunoșteau.

În al doilea rând – și mai important –, concentrarea asupra metodelor și meritelor participării îi motivează pe mulți să facă lucruri pe care știu deja cum să le facă, însă pe care adeseori le neglijează. Concentrarea asupra participării la comunicare este o experiență care „le deschide ochii“ și care îi motivează frecvent să utilizeze aceste abilități. De îndată ce încep să participe la momentul potrivit, sunt recompensați printr-o calitate îmbunătățită a relațiilor interpersonale. Allen Ivey explică astfel:

Unii ar putea reproșa comportamentului participativ sau altor abilități caracterul artificial. [...] Se împotrivesc pe bună dreptate să vadă viața doar ca pe o serie de exerciții în care individul răscolește constant într-o „trusă de abilități“ pentru a se putea adapta fiecărei situații. Experiența noastră ne-a arătat că oamenii pot adopta uneori un comportament participativ artificial, deliberat. Totuși, odată ce l-au inițiat, persoana pe care o ascultă tinde să se însuflețească, iar acest lucru, la rândul lui, îl convinge pe ascultătorul participativ, care își uită repede participarea deliberată și începe să participe în mod firesc. Diverși clienți și cursanți de-ai noștri au adoptat un comportament participativ conștient, dar au descoperit că sunt atât de interesați de omul cu care discută, încât ajung să se piardă în el[18].

Oamenii au tendința să considere comunicarea un proces exclusiv verbal. Cei care studiază subiectul sunt convinși că cea mai mare parte din comunicare este nonverbală. Estimarea cel mai frecvent menționată, bazată pe cercetări, spune că optzeci și cinci la sută din comunicarea noastră este nonverbală! Așadar, participarea, partea nonverbală a ascultării, este un element fundamental al procesului de comunicare.

ABILITĂȚI DE URMĂRIRE

Automobilul lui Beatrice Glass s-a ciocnit de altă mașină. Imediat după, Beatrice l-a sunat pe soțul ei, Charlie, și i-a spus că avusese un accident.

– Ce-a pățit mașina? a fost reacția lui imediată. Iar după ce a primit informația cerută, a întrebat: Cine a fost de vină? Apoi: Să nu recunoști nimic. Sună la firma de asigurări, iar eu o să vorbesc cu avocatul nostru. Ai răbdare o clipă să-ți dau numărul de telefon.

– Mai ai vreo întrebare? i-a spus ea.

– Nu, a răspuns el, cam asta-i tot.

– Ah, e tot, nu? a țipat ea. Ei bine, în caz că te interesează, sunt internată în spital cu patru coaste rupte!

Poate că răspunsurile lui Charlie au fost mai dure și mai drastice decât ale unui soț obișnuit, dar ceea ce a făcut el este tipic pentru mulți oameni. Fiindcă soția lui avea o problemă (un accident de mașină după care ajunsese la spital), rolul lui Charlie în conversație ar fi trebuit să fie în primul rând cel de ascultător. Dar el a vorbit cel mai mult.

Una dintre sarcinile principale ale unui ascultător este să se dea la o parte din calea celuilalt, astfel încât să afle părerea vorbitorului despre situație. Din nefericire, „ascultătorul" obișnuit întrerupe și distrage atenția interlocutorului, punând multe întrebări sau făcând nenumărate afirmații. Cercetătorii ne spun că nu este deloc neobișnuit ca „ascultătorii" să conducă și să controleze o

conversație prin utilizarea frecventă a întrebărilor. Ba chiar adesea „ascultătorul“ vorbește atât de mult, încât monopolizează conversația!

Următoarele patru abilități stimulează ascultarea eficientă: invitațiile la comunicare, încurajările minimale, întrebările deschise și tăcerea atentă.

Invitațiile la dialog

Oamenii transmit adeseori indicii nonverbale atunci când sunt împovărați sau entuziasmați de ceva. Emoția li se vede în expresia facială, în tonul vocii, postura corporală și nivelul de energie. De exemplu, Jerry, care în mod normal este un om exuberant, nu mai râdea și nu mai participa de patru zile la conversația familiei. Când au rămas singuri, soția lui, Darlene, i-a zis: „Nu pari în largul tău în ultimele zile. Parcă ai ceva pe suflet. Vrei să-mi vorbești despre asta?“ Acesta a fost modul în care Darlene l-a invitat să comunice.

O invitație la dialog este non-coercitivă. În unele momente ea nu e nici măcar necesară. Vorbitorul abordează direct subiectul care-l interesează. Uneori, totuși, veți simți că celălalt vrea să vorbească, dar are nevoie de o încurajare, așa cum a fost cazul lui Jerry. Alteori, în mijlocul unei conversații, interlocutorul va da semne că nu e sigur dacă poate să continue. O invitație poate să-l ajute să meargă mai departe: „M-ar interesa să-mi spui mai multe despre asta“.

Oamenii folosesc adesea invitații la tăcere (bariere) în situații când mult mai potrivite sunt invitațiile la comunicare. Când un copil se întoarce de la școală târându-și picioarele și cu o expresie nefericită pe chip, părinții răspund frecvent într-un fel care tinde să-l facă pe cel mic să se închidă în el însuși. E chiar posibil să reverse asupra lui afirmații critice.

„Ce morocănos ești astăzi!“

„Ce-ai mai făcut de data asta?“

„Te rog nu-mi transmite starea ta proastă!“

„Ce-ai pățit, ți-ai pierdut cel mai bun prieten?“

Uneori încearcă să-l liniștească:

„Fruntea sus!“

„O să se dreagă lucrurile. Mereu se întâmplă așa.“

„Săptămâna viitoare nici măcar n-o să-ți mai amintești ce s-a întâmplat.“

În asemenea momente, sfaturile sunt o altă tactică favorită:

„De ce nu faci ceva ce-ți place?“

„Nu mai lenevi toată ziua! N-o să te-ajute cu nimic.“

„Sunt sigur că, orice s-ar fi întâmplat, nu merită să-ți strici ziua.“

În loc să cadă pradă tentației de a ridica bariere, părinții ar putea folosi o invitație la dialog:

„Se pare că nu ți-a mers prea bine azi. Dacă ai chef să-mi povestești, eu am timp.“

„Ți s-a întâmplat ceva neplăcut? Vrei să vorbești despre asta?“

Invitațiile la comunicare cuprind de obicei patru elemente:

1. O descriere a limbajului corporal al celuilalt. „Azi parcă radiezi.“ „Arăți de parcă nu te-ai simți bine.“

2. Invitația propriu-zisă la discuție sau la continuarea ei. „Vrei să-mi vorbești despre asta?“ „Continuă, te rog!“ „Mă interesează ce spui.“

3. Tăcere – timp acordat celuilalt pentru a se hotărî dacă dorește să vorbească și/sau ce vrea să spună.

4. Participarea – contact vizual și o postură implicată care demonstrează interesul și grija voastră față de celălalt.

Cele patru componente nu sunt neapărat toate prezente în orice invitație la comunicare. Într-o zi, un prieten căruia îi împărtășeam o mare parte din gândurile și emoțiile mele a observat că eram neliniștit. Mi-a arătat un scaun și mi-a zis încet: „Hai să vorbim!“ Cu altă ocazie, mi-a spus pur și simplu: „Zi-mi ce e!“ Aceste invitații concise funcționează de minune datorită încrederii și destăinuirilor frecvente din relația noastră. Dacă alți oameni mi-ar fi spus aceleași lucruri, poate că aș fi tăcut mâlc. Personalitatea ascultătorului, natura relației și alți factori vor determina care este cel mai eficient tip de invitație într-o situație dată.

Tăcerea și participarea sunt adesea un stimulent suficient puternic pentru conversație. O gospodină care se plângea că soțul ei discută rar cu ea a decis să fie atentă când vrea el să vorbească. A descoperit, spre consternarea ei, că părea cel mai pregătit să converseze când se întorcea de la muncă – adică tocmai când ea pregătea cina! Ani la rând se concentrase pe gătit în timp ce-i punea peste umăr întrebări despre ziua lui, dar nu primea niciun răspuns. Noua abordare a fost să servească cina cu 45 de minute mai târziu, să-și lase un sfert de oră pentru a se relaxa înainte de sosirea soțului și să petreacă jumătate de oră discutând cu el față în față. În acea jumătate de oră, atât copiii, cât și treburile legate de bucătărie erau excluse. A declarat că acum are conversații profunde cu soțul ei.

O altă gospodină căreia i se părea inoportun să amâne ora mesei s-a gândit să gătească cina mai devreme trei zile pe săptămână, astfel încât să se poată ocupa de conversația cu soțul ei când acesta se întorcea acasă. Și afirma: „Ce diferență!

În anumite zile discutăm tot timpul. În altele, conversațiile sunt destul de succinte – dar nici măcar acestea nu sunt schimburile forțate de replici pe care le aveam când obișnuiam să-l bombardez cu întrebări în timp ce pregăteam masa. Uneori, firește, ne salutăm și atâta tot. Dar întreaga atmosferă dintre noi și din casă se schimbă datorită disponibilității mele discrete și atente din timpul acelor trei jumătăți de oră săptămânale dinaintea cinei“.

Un om care folosește invitații la dialog trebuie să conștientizeze și să respecte posibilele sentimente ambivalente ale celuilalt – se poate ca acesta să-și dorească să se destăinuie, dar să ezite.

O metodă de a rezolva problema ambivalenței este să acceptați și să faceți interlocutorul să-și dea seama că înțelegeți cât de dificil îi e să vorbească despre experiențe dureroase. Când vorbitorului pare să-i vină greu să discute lucrurile pe care le povestește, un ascultător poate să răspundă reflectiv:

„E destul de greu să vorbești despre asta.“

O altă cale de a aborda pe cineva care are un puternic sentiment de ambivalență este să vă asigurați că invitația voastră este cu adevărat o invitație, și nu o instrucțiune de a vorbi, adică e întotdeauna neconstrângătoare.

Din nefericire, unii oameni nu doar că lansează invitații, dar încearcă să-i târască și pe ceilalți cu ei:

Sam:	Pari abătut, John. Ai chef să vorbești?
John:	Nu prea.
Sam:	Se vede că ești tulburat. Să știi că mie poți să-mi spui orice.
John:	N-am chef acum.
Sam:	Chiar ar trebui să-ți iei povara asta de pe suflet, să știi.
John:	Da, știu. Poate mai târziu.

Sam: Dar e bine să vorbești atunci când simți lucrurile...

▪

Omul empatic respectă intimitatea celorlalți și are grijă să nu fie băgăreț. Ține seama de individualitatea celuilalt și nu intră peste el. Dacă e cazul, ascultătorii empatici lansează o invitație la conversație, nu încearcă să impună dialogul.

E dificil să facem o invitație la comunicare, să fim refuzați și apoi să trebuiască s-o lăsăm baltă. În relații în care există puțină încredere sau în care comunicarea nu merge cum trebuie de ceva vreme, invitațiile la dialog vor avea probabil parte de puține răspunsuri din partea celuilalt. E nevoie de timp, de pricepere și de bunăvoință pentru a reconstrui încrederea. Utilizarea abilităților de ascultare poate ajuta încă o dată la alimentarea ei. Dacă și când relația este refăcută, invitațiile la comunicare vor fi întâmpinate, probabil, cu un răspuns pozitiv.

Încurajări minimale

Am precizat deja că una dintre responsabilitățile ascultătorului este să-i ofere vorbitorului posibilitatea de a discuta despre o situație așa cum o vede și o simte el. Mulți oameni, în efortul lor de a se da la o parte din calea interlocutorului, alunecă în neparticipare. Reacțiile simple care îl stimulează pe vorbitor să-și spună povestea în felul lui, menținându-l însă pe ascultător activ pe parcurs, se numesc încurajări minimale și ele îi semnalează concis celuilalt că sunteți atent la el. Cuvântul „minimal“ se referă la numărul foarte mic de cuvinte pe care le rostește ascultătorul și la direcțiile date conversației, care sunt și ele foarte puține. Cuvântul „încurajare“ este folosit fiindcă aceste reacții îl ajută pe interlocutor să-și continue discursul. Sunt suficiente câteva cuvinte ca să-i dați de înțeles celuilalt că-l ascultați, fără să întrerupeți șirul conversației și fără să-i tăiați cheful de a vorbi. Încurajările minimale vor fi răsfirate pe parcursul unei conversații. În fazele timpurii ale unei interacțiuni, ele pot fi folosite mai frecvent pentru a ajuta conversația să capete avânt.

Probabil că încurajarea minimală cel mai frecvent folosită este simplul „îhî“. Această exprimare succintă poate să sugereze: „Te rog să continui. Te ascult și te înțeleg“. Există multe răspunsuri scurte pe care le poate folosi ascultătorul:

▪

Mai spune-mi.	Categoric!
A, da?	Da.
De pildă...	Serios?
Înțeleg.	Doamne!
Corect.	Și?
Și-apoi?	Zi mai departe!
Deci?	Sigur.
Te-nțeleg.	Fir-ar să fie!

▪

Fără îndoială, aveți propriile încurajări preferate. Repetarea câtorva cuvinte-cheie ale interlocutorului, a ultimului sau ultimelor cuvinte din relatarea lui constituie de asemenea încurajări minimale. Când vorbitorul spune: „Nu-mi dau seama ce să fac. Cred că sunt pur și simplu derutat“, ascultătorul poate răspunde: „Da, derutat“.

Un ascultător cu experiență poate transmite multă empatie prin vocea și expresiile sale faciale, chiar dacă rostește doar unul sau două cuvinte. Am vizionat un film despre unul dintre psihoterapeuții americani de prim rang care asculta o femeie povestindu-i cât era de furioasă din cauza a ceea ce-i făcuse mama ei. Confirmarea lui empatică, „desigur“, părea să-i transmită sentimentul: „Înțelege cât de furioasă sunt și totuși mă acceptă“. Când unul dintre copiii noștri i-a povestit soției mele despre o mare dezamăgire pe care o avusese la școală, Dot i-a răspuns simplu: „Fir-ar să fie!“, dar tonul vocii ei, expresia facială și alte caracteristici nonverbale au transformat aceste cuvinte într-un răspuns plin de sensibilitate.

Încurajările minimale nu sugerează nici acordul, nici dezacordul cu cele spuse de vorbitor. Mai degrabă, îl anunță pe celălalt că a fost auzit și că ascultătorul va încerca să urmărească semnificația cuvintelor rostite dacă interlocutorul alege să continue. Prin urmare, când răspund unui vorbitor: „Corect“, nu înseamnă că sunt de acord cu el. Mai degrabă înseamnă: „Da, am auzit ce ai zis – continuă“.

Acest tip de răspuns a fost adeseori parodiat. Auzim povești despre psihiatri care nu spun nimic altceva decât „îhî“ vreme de 50 de minute, apoi, la finalul consultației, anunță: „50 de dolari, vă rog“. Fără îndoială, aceste expresii pot fi folosite exagerat sau într-un mod mecanic. Totuși, când sunt utilizate cu grijă împreună cu o diversitate de alte răspunsuri, vin în ajutorul vorbitorului, care se descoperă pe sine.

Întrebările ocazionale

Întrebările sunt o parte integrantă a interacțiunii verbale în societatea noastră. Așa cum se întâmplă cu multe alte tipuri de răspunsuri, întrebările au punctele

lor forte și limitele lor. Relativ puțini oameni din cultura noastră știu cum să pună întrebări în mod eficient. Se întâmplă adesea să ne bazăm excesiv pe întrebări și să le folosim necorespunzător. De obicei, întrebările se concentrează asupra intenției, perspectivei și preocupărilor ascultătorului, nu asupra orientării vorbitorului. În acest caz, ele devin bariere în comunicare.

Să facem distincția între întrebările „închise“ și cele „deschise“. Întrebările închise îndrumă vorbitorul să ofere un răspuns precis și scurt. Primesc adesea un răspuns dintr-un singur cuvânt, precum „da“ sau „nu“. Întrebările deschise, în schimb, oferă spațiu vorbitorului să-și exploreze gândurile fără să fie îngrădit prea mult de categoriile mentale ale ascultătorului. Întrebările închise sunt asemenea unor teste-grilă cu mai multe variante corecte sau ca întrebările la care poți răspunde cu adevărat sau fals, în vreme ce întrebările deschise se apropie mai mult de examinările de tip eseu. Când o angajată intră în biroul șefului ei, acesta îi poate pune o întrebare închisă sau deschisă:

▪

Întrebare închisă:	Ai venit să vorbim despre treaba cu Rumsford?
Întrebare deschisă:	La ce te gândești, Ann?

▪

De obicei, întrebarea deschisă este preferabilă, pentru că nu-i sugerează celui care a inițiat interacțiunea ce are de făcut.

Când sunt folosite cu pricepere și nu foarte frecvent, întrebările deschise îl pot ajuta pe ascultător să-l înțeleagă mai bine pe vorbitor, fără să conducă conversația. În raportul despre studiul lor asupra întrebărilor deschise și închise, Moreland, Phillips și Lockhart scriu:

Esențial pentru folosirea întrebărilor deschise este conceptul de conducător al interviului. Deși intervievatorul este cel care pune întrebări, ele se concentrează asupra preocupărilor clientului, nu asupra preocupărilor pe care le are conducătorul de interviu față de client. Întrebările trebuie concepute pentru a-l ajuta pe client să-și clarifice propriile probleme, nu să ofere informații intervievatorului. [...] Dacă se bazează pe întrebări închise pentru a-și structura interviul, intervievatorul este silit de obicei să se concentreze atât de intens asupra următoarei întrebări, încât nu mai reușește să asculte și să aibă un comportament participativ[19].

Pe lângă folosirea unor întrebări deschise în detrimentul celor închise, este important să puneți câte o singură întrebare odată. Când două sau mai multe întrebări sunt rostite în succesiune rapidă, ultimele dintre ele sunt de obicei întrebări închise. Tendința de a pune mai multe întrebări pare să aibă legătură cu nesiguranța interioară a celui care le formulează. Rareori înlesnește conversația.

Experiența mea în predarea abilităților de comunicare mă face să concluzionez că majoritatea oamenilor pun mult prea multe întrebări. Folosirea prea multor întrebări într-o conversație este riscantă pentru interacțiune; ea tinde să-l poziționeze pe ascultător de partea opusă vorbitorului, nu alături de el, dictând direcția conversației, în loc să-i ofere interlocutorului șansa de a-și analiza situația în propriii lui termeni. Aproape toți cei pe care i-am avut cursanți ar fi fost ascultători mai buni dacă ar fi pus mai puține întrebări. Mai mult, cred că majoritatea întrebărilor pot fi formulate ca afirmații și că a face acest lucru este în general mai productiv într-o conversație decât a pune întrebări repetate.

De obicei, când încearcă să renunțe la dependența exagerată de întrebări,

oamenii se simt foarte nelalocul lor. Pot avea senzația că discuția se poticnește din cauza perioadelor de tăcere. Abilitățile prezentate în această parte a cărții vă vor ajuta să nu puneți prea multe întrebări și în același timp să nu simțiți un gol prea mare în conversație.

Tăcerea atentă

Ascultătorul începător trebuie să învețe valoarea tăcerii care dă vorbitorului libertate să gândească, să simtă și să se exprime. „Înțelepciunea începe prin tăcere“, spunea un înțelept evreu. „A doua etapă este ascultarea.“

Majoritatea ascultătorilor vorbesc prea mult. Vorbesc la fel sau chiar mai mult decât persoana cu care încearcă să discute. Deprinderea artei răspunsului tăcut este esențială pentru o bună ascultare. În definitiv, celălalt nu poate să descrie o problemă dacă vorbiți doar voi.

Tăcerea celui care ascultă îi permite vorbitorului să se gândească la ce va spune și să coboare mai adânc în el însuși. Îi oferă spațiul necesar pentru a percepe sentimentele care îi clocotesc în interior. În plus, îi permite să continue în propriul ritm și îi dă timp să decidă asupra ambivalenței pe care o simte în privința destăinuirilor. În perioadele de tăceri frecvente, vorbitorul poate alege dacă să continue sau nu să vorbească și cât de departe să meargă. Tăcerea are adesea rolul unui ghiont delicat pentru continuarea conversației. Când o interacțiune este presărată cu tăceri semnificative și e susținută de o participare de calitate, rezultatele pot fi impresionante.

De-a lungul anilor, m-am întors de mai multe ori la cuvintele lui Eugene Herrigel, care explică de ce tăcerea poate fi o forță foarte puternică pentru un om ale cărui emoții sunt intense:

Adevărata însemnătate a suferinței se dezvăluie doar celui care a învățat arta compasiunii. [...] El va amuți treptat și, în cele din urmă, va rămâne fără cuvinte, scufundat pentru multă vreme în el însuși. Și ce-i ciudat e că această tăcere nu va

fi percepută de cealaltă persoană drept indiferență, ca un vid deprimant care tulbură în loc să liniștească. Este ca și cum tăcerea ar avea mai multe înțelesuri decât ar putea să aibă nenumărate cuvinte. E ca și cum vorbitorul ar fi atras într-un câmp de forță unde s-ar pătrunde de o putere proaspătă. Unde se simte scăldat într-o încredere ieșită din comun. [...] Și poate că în acele momente se va naște hotărârea de a porni pe cărarea care preschimbă o existență abjectă într-o viață fericită[20] .

Tăcerea poate fi o alinare pentru suferinzi, dar este importantă și în momente de mare veselie. Cât de splendide sunt tăcerile intimității! Thomas Carlyle și Ralph Waldo Emerson au stat împreună ore în șir într-o seară, în liniște deplină, până când unul dintre ei s-a ridicat și a spus: „Am petrecut o seară grozavă!" Am avut multe asemenea experiențe împreună cu soția mea, Dot, când am stat în tăcere în fața unui șemineu sau ne-am uitat fără să scoatem vreun cuvânt unul în ochii celuilalt, încălzindu-ne cu afecțiunea noastră reciprocă. Cum spune Halford Luccock:

Tăcerea iubirii nu este indiferență; nu este pur și simplu faptul că n-ai ce spune. Este o formă benefică de comunicare a sinelui. Așa cum e nevoie de liniște pentru a auzi un ceas ticăind, tăcerea este materia prin care se aud bătăile inimii[21].

Inițial, peste jumătate dintre oamenii care urmează cursurile noastre de abilități de comunicare nu se simt în largul lor în tăcere. Chiar și o pauză de câteva secunde în conversație îi face să nu-și mai găsească locul. Sunt atât de stingheriți, încât au o pornire interioară foarte presantă de a rupe tăcerea cu întrebări, sfaturi sau orice alt sunet care va pune capăt stării lor neplăcute. Atenția acestor oameni nu se concentrează asupra vorbitorului, ci mai degrabă asupra propriei frământări lăuntrice. Ei sunt asemenea personajului din Așteptându-l pe Godot de Samuel Beckett, care spune: „Deocamdată, să-ncercăm să discutăm, fără să ne exaltăm, fiindcă nu suntem în stare să tăcem“[22].

Din fericire, majoritatea oamenilor pot căpăta o toleranță mai mare la tăcere într-o perioadă relativ scurtă. Când își dau seama ce pot să facă în asemenea momente, devin mai puțin crispați în fața acalmiei care e atât de importantă în comunicarea substanțială. În timpul pauzelor dintr-o interacțiune, un bun ascultător face următoarele:

Are un comportament participativ. Postura lui corporală demonstrează că este cu adevărat alături de celălalt.

Își observă interlocutorul. Vede ce comunică ochii lui, expresiile lui faciale, ținuta și gestica. Când atenția nu vă este distrasă de cuvintele celuilalt, aveți șansa să îi „auziți“ mai clar limbajul trupului.

Se gândește la ceea ce-i comunică celălalt. Reflectează la vorbele lui. Se întreabă ce simte vorbitorul. Ia în considerare diversitatea de răspunsuri pe care i le-ar putea da. Apoi îl alege pe cel despre care crede că va înlesni cel mai mult conversația.

Când e ocupat cu toate acestea, ascultătorul nu are timp să devină anxios din cauza tăcerii.

Pe unii dintre cei care caută să se deprindă cu momentele de tăcere îi ajută să-și dea seama că, atunci când celălalt discută despre o nevoie urgentă, atenția trebuie să fie concentrată asupra lui, nu asupra ascultătorului. Este dreptul vorbitorului să nu spună mai mult dacă nu dorește. De ce l-ar deranja pe

ascultător dacă interlocutorul nu vrea să continue discuția? Mulți oameni consideră că, odată ce a fost enunțată o problemă, ea trebuie rezolvată – pe loc. Pur și simplu, comportamentul uman nu este atât de precis și de eficient.

Înainte de nașterea lui Iisus, autorul Ecleziastului a spus că „o vreme este să taci și o vreme să vorbești“[23]. Ascultătorul eficient le poate face pe amândouă. Unii oameni rămân tăcuți pe parcursul întregii conversații, silindu-l pe celălalt să susțină un monolog. Tăcerea excesivă poate fi la fel de nedorită ca lipsa ei. A sta mut ca un pește nu e o dovadă de ascultare eficientă. Este rareori cu putință să asculți eficient o lungă perioadă fără să dai un anumit răspuns verbal. În scurtă vreme, mintea unui asemenea „ascultător“ nereceptiv amorțește, ochii i se încețoșează, și pentru vorbitor devine limpede că celălalt nu-l mai urmărește. Tăcerea, dacă se exagerează, nu mai este de aur – e doar o lipsă de reacție față de omul care are nevoi.

Ascultătorul eficient învață să vorbească atunci când trebuie și să rămână mut când tăcerea e un răspuns potrivit. Se simte în largul lui cu oricare dintre variante. Ascultătorul bun se pricepe să dea răspunsuri verbale, recunoscând în același timp imensa importanță a tăcerii într-o conversație creativă. Îl imită adeseori pe Robert Benchley, care a spus cândva: „Dat fiind că stăpânesc bine limba, n-am zis nimic“.

REZUMAT

Ascultarea este o combinație între a auzi lucrurile pe care le spune altcineva și efortul ascultătorului de a fi împreună cu cel care vorbește. Importanța ei poate fi măsurată prin faptul că petrecem mai mare parte dintr-o zi ascultând decât făcând orice altceva, pentru că abilitatea noastră de a asculta ne influențează direct prieteniile, relațiile de familie și eficiența la locul de muncă.

Pentru facilitarea învățării, cartea aceasta abordează ascultarea împărțind-o în trei seturi de abilități: de participare, de urmărire și reflective. Participarea este dovedită printr-o postură implicată, prin contact vizual, prin mișcări corporale adecvate și prin asigurarea unui mediu care nu distrage atenția, arătând că ascultătorul este psihologic prezent în discuție. Abilitățile de utilizare a

invitațiilor la dialog, a încurajărilor minimale, a întrebărilor deschise și a tăcerii atente permit ascultătorului să se concentreze asupra a ceea ce comunică vorbitorul. Grupul abilităților de ascultare reflectivă va fi prezentat în capitolul următor.

Capitolul 4. Abilități de ascultare reflectivă

A asculta în dialog înseamnă a asculta mai mult sensurile decât cuvintele. [...] În adevărata ascultare, pătrundem dincolo de cuvinte, vedem prin ele, descoperind omul care ni se dezvăluie. Ascultarea este o căutare a comorii din persoana reală, care ni se dezvăluie verbal și nonverbal. Există o problemă semantică, firește. Pentru voi, cuvintele au o conotație diferită de cea pe care o au pentru mine. În consecință, niciodată nu pot spune ce ați spus voi, ci doar ce am auzit eu. Va trebui să reformulez cuvintele voastre și să verificăm împreună pentru a mă asigura că ceea ce a pornit din mintea și din sufletul vostru a sosit intact în mintea și-n sufletul meu, fără denaturări.[1]

– John Powell, teolog

Există trei grupuri importante de metode de ascultare – abilități de participare, abilități de urmărire și abilități reflective. Acest capitol definește ceea ce se înțelege prin reacții reflective și examinează patru tipuri de reflectare: parafrazarea, reflectarea emoțiilor, reflectarea sensurilor și reflectarea rezumativă.

RĂSPUNSURILE REFLECTIVE sunt ca O OGLINDĂ

Arta ascultării de calitate presupune abilitatea de a răspunde reflectiv. Într-un astfel de răspuns, ascultătorul reformulează emoția și/sau conținutul comunicat de vorbitor, într-un mod care demonstrează că a înțeles și a acceptat cele spuse.

Un psiholog pediatru, discutând cu un grup de mame, a comparat un răspuns reflectiv neutru cu tipul de interacțiune care este mai răspândit în societatea

noastră:

▪

Liderul: E una dintre diminețile acelea în care totul pare să meargă prost. Tel

Doamna A: I-aș arunca pâinea-n față!

Doamna B: I-aș spune: „Fă-ți singur afurisita de pâine!“

Doamna C: M-aș simți atât de rănită încât n-aș putea decât să plâng.

Lider: Ce emoții v-ar trezi cuvintele soțului?

Părinții: Furie, ură, resentimente.

Liderul: Ar fi mai ușor să faceți pur și simplu alte felii de pâine prăjită?

Doamna A: Doar dacă le-aș picura cu otravă!

Liderul: Și după ce pleacă la muncă, v-ar fi ușor să faceți curățenie în casă?

Doamna A: Nu, toată ziua mi-ar fi distrusă.

Liderul: Să presupunem că, într-adevăr, pâinea e arsă, dar soțul, cântărind sit

Doamna A: Eu aș rămâne mască dacă soțul meu mi-ar spune așa ceva.

Doamna B: M-aș simți minunat!

Doamna C: M-aș simți atât de bine încât l-aș lua în brațe și l-aș săruta.

Liderul: De ce? Bebelușul plânge în continuare, iar pâinea tot arsă e.

Părinții: N-ar mai conta.

Liderul: Care ar fi diferența?

Doamna B: Te simți cumva recunoscătoare că nu te-a mai criticat – că a fost ală

▪

Din această interacțiune succintă putem distila elementele esențiale ale ascultării reflective. Mai întâi, răspunsul reflectiv din exemplul dat de liderul discuției a fost lipsit de intenția de a judeca. În al doilea rând, a fost o reflectare corectă a experienței celuilalt. În al treilea rând, a fost concis. În al patrulea rând, așa cum e bine uneori, soțul a reflectat mai mult decât cuvintele care fuseseră rostite.

PARAFRAZA

O parafrază este un răspuns concis dat vorbitorului, care enunță esența conținutului din cuvintele ascultătorului. Porțiunile scrise cu litere cursive ale acestei definiții scot în evidență ingredientele esențiale ale unei parafraze eficiente.

În primul rând, o parafrază bună este concisă. Când încep să practice această abilitate, oamenii tind să fie prolicși. Uneori, parafraza devine chiar mai lungă decât mesajul vorbitorului. Când o parafrază nu este succintă, șirul gândurilor vorbitorului poate fi bruiat. Ascultătorul eficient învață să-și condenseze răspunsurile.

În al doilea rând, o parafrază eficientă reflectă doar chestiunile esențiale din mesajul vorbitorului. Descâlcește talmeș-balmeșul de detalii care îngreunează multe conversații și se concentrează asupra miezului problemei. Ascultătorul de calitate înțelege ceea ce este important în mesajul vorbitorului și oglindește exact acel lucru. Cu 2 500 de ani în urmă, filosoful grec Heraclit a exprimat această idee astfel: „Ascultă esența lucrurilor“.

O altă caracteristică a parafrazei este faptul că se concentrează asupra conținutului mesajului. Se ocupă de date concrete sau de idei, nu de emoțiile pe care le exprimă emițătorul. Chiar dacă o deosebire fermă între conținut și emoții este artificială, putem spune că parafraza se concentrează asupra conținutului.

În fine, o parafrază eficientă este enunțată cu vorbele ascultătorului. Această abilitate presupune înțelegerea sistemului de referință al vorbitorului, îți cere „să te pui în pielea celuilalt“ pentru o vreme, cântărind situația din perspectiva lui.

Apoi, lucrurile înțelese de ascultător sunt rezumate în cuvintele acestuia. Există o diferență enormă între repetarea papagalicească a cuvintelor vorbitorului și parafrazare. De obicei, repetarea papagalicească înăbușă o conversație, în vreme ce parafraza, folosită așa cum trebuie, poate să contribuie din plin la comunicarea dintre oameni.

Să tragem cu urechea pentru o clipă la un fragment dintr-o conversație între Maureen și amica ei Kim. Maureen încearcă să se hotărască dacă să-și întemeieze o familie sau să-și continue cariera în cadrul unei firme de relații publice.

Maureen:	Habar n-am dacă să fac un copil sau nu. Nici George nu e sigur. Îmi p
Kim:	Îți place enorm meseria ta, dar uneori te simți foarte tentată să fii mam
Maureen	(Încuviințează din cap.)

▪

Kim a reformulat esența vorbelor lui Maureen. A făcut-o concis, cu propriile cuvinte. Răspunsul ei a fost o parafrază. Într-adevăr, unii specialiști numesc parafrazele „răspunsuri concise cu propriile cuvinte“[3].

Când parafraza este „bine țintită“, vorbitorul spune aproape întotdeauna: „Da“, „Corect“, „Exact“. Sau poate să dea din cap ori să indice în alt fel că răspunsul a fost potrivit. În fragmentul de conversație de mai sus, Maureen i-a confirmat lui Kim că aceasta o înțelesese corect. Când o parafrază este inexactă, vorbitorul va corecta de obicei neînțelegerea.

Majoritatea oamenilor care învață abilități de ascultare se simt stânjeniți când încearcă să reflecteze pentru prima oară esența afirmațiilor celuilalt. Pe deasupra, mulți nu cred că va funcționa. Consideră că oamenii se vor simți insultați sau chiar mai rău dacă au de-a face cu răspunsuri reflective.

„Soțul meu o să creadă că sunt nebună dacă îi repet ceea ce tocmai mi-a zis.“

„Glumești? Să folosesc răspunsuri reflective cu indivizii ăia de la linia de asamblare? O să fiu bătaia de joc a întregii fabrici.“

„Puștiul meu o să-mi spună: «Ești ciudat rău – asta ți-am zis și eu».“

De fapt, majoritatea oamenilor reflectă vorbele celorlalți într-o măsură mai mare decât își dau seama. Dacă cineva vă spune numărul lui de telefon, probabil că îl repetați când îl scrieți, ca să vă asigurați că l-ați auzit corect. Dacă sunteți îndrumați către o adresă aflată la câțiva kilometri depărtare, până la care trebuie să cotiți de câteva ori, probabil că veți repeta indicațiile ca să fiți siguri că sunt precise. Când ne ocupăm de asemenea detalii concrete, cei mai mulți dintre noi știu dintr-o tristă experiență că, dacă informațiile nu sunt verificate, mesajul nu este mereu de încredere. Toți am sunat la destule numere de telefon greșite și am virat de multe ori în direcția proastă. Experții în comunicare cred că această metodă, pe care majoritatea oamenilor nu o folosesc decât ocazional, poate fi aplicată mai frecvent și cu mai multă pricepere în relațiile noastre interpersonale. Cei mai mulți dintre noi nu vor avea decât de câștigat de pe urma unei precizii mai mari în interacțiunile zilnice. Parafrazarea reduce considerabil probabilitatea neînțelegerilor. Tipul de verificare pe care o facem când repetăm un număr de telefon ar putea fi utilizat mai frecvent.

REFLECTAREA EMOȚIILOR

Reflectarea emoțiilor presupune oglindirea în enunțuri succinte a emoțiilor pe care le comunică vorbitorul. Fred, 34 de ani, i-a spus unui amic:

▪

Fred: Eram foarte sigur că până la vârsta asta o să fiu căsătorit. Dar, una după al

Rick: E cu adevărat descurajant.

Fred: Sigur că este. O să găsesc vreodată omul potrivit?

▪

Rick și-a dat seama că Fred încerca probabil mai multe emoții – singurătate, furie, frustrare, teamă, descurajare sau o combinație a lor. Pe măsură ce Fred vorbea, Rick „i-a citit“ limbajul trupului și a decis că descurajarea era principala emoție care-l stăpânea. Conversația ulterioară i-a confirmat bănuiala.

Ascultătorilor le scapă frecvent bună parte dintre dimensiunile emoționale ale unei conversații. Există tendința de a ne concentra atenția asupra conținutului verbal. Dacă practicăm vreun tip de reflectare, ea vizează mai mult conținutul faptic decât emoțiile. Sau ascultătorii pun întrebări care cer răspunsuri faptice: „Și ce-ai făcut?“ „Când s-a întâmplat asta?“

Eram absorbit de un proiect literar, când a sunat telefonul. Era un coleg din Chicago. Am fost încântat să-l aud, dar am ieșit cu greu din „bula“ mea. În scurtă vreme mi-a spus:

— Tocmai am aflat că atelierul din ianuarie pe care urma să-l țin a fost anulat.

— Anulat, ha? i-am răspuns.

— Da, a zis el, după care discuția a deviat spre alt subiect.

După ce am închis telefonul, mi-am dat seama ce ascultător leneș fusesem. Îmi scăpase esența cuvintelor lui pentru că nu știam ce simte despre anularea atelierului. Nu-l încurajasem deloc să vorbească despre sentimentele lui, transformând astfel conversația într-o discuție faptică.

Apoi am început să pun cap la cap lucrurile pe care le știam. Prietenul meu fusese angajat să țină în ianuarie un atelier pe o navă de croazieră în Caraibe. Zilnic, în cea mai mare parte a timpului, ar fi fost liber să facă plajă și să se distreze. Cât de dezamăgit trebuie să fi fost când aflase că atelierul se anulase! Mi-am amintit însă și că fusese extrem de supărat că își aglomerase excesiv programul în iarna respectivă. Nu mai avea deloc timp suficient pentru odihnă, solitudine și prieteni. Perioada semnificativă de timp care tocmai i se eliberase prin anularea atelierului avea să-i permită să ajungă la zi cu munca și să se bucure de solitudine și de prieteni. Foarte probabil, amicul meu încerca ambele sentimente în același timp – tristețe că nu mai poate să meargă în croazieră, bucurie că are timp să-și pună lucrurile la punct.

Dar nu aflasem asta. Nu-l încurajasem să-mi spună ce simte despre situația

respectivă. Deși nu exprimasem asta în cuvinte și cu siguranță nu fusese intenția mea, felul în care îl ascultasem îl încurajase să-mi relateze fapte, nu emoții. Era ca și cum i-aș fi zis: „Rezumă-te la fapte. Mă interesează doar faptele“.

Când ascultarea nu încurajează destăinuirea emoțiilor, tindem să scăpăm din vedere reacția vorbitorului la evenimentele pe care le descrie – bucurie, mâhnire, frustrare, furie, supărare, ambivalență ș.a.m.d. Întrucât, cum spunea William James, „individualitatea stă în sentimente“[4], când suntem prea puțin conștienți de emoțiile celuilalt, ne scapă unicitatea sa.

Dacă un vorbitor discută despre o problemă, reflectarea sentimentelor îl ajută să-și înțeleagă emoțiile și, astfel, să se îndrepte către o soluție. Simple date există pretutindeni în jurul nostru. Sentimentele și emoțiile sunt forța dătătoare de energie care ne ajută să categorizăm informațiile, să le organizăm și să le folosim eficient, în timp ce formulăm și implementăm pași de acțiune relevanți.

Îmbunătățirea capacității de „a auzi“ emoțiile

Deși se întâmplă rar să reflectăm emoții într-o conversație, fiecare, pe măsură ce ne maturizăm, învățăm să „citim“ emoțiile celorlalți. Fără îndoială, ne putem îmbunătăți această abilitate. Este totuși important să înțelegem că suntem mai pricepuți în privința ei decât își dau seama cei mai mulți dintre noi. Probabil că au existat momente în viața voastră în care ați discutat cu persoane sau cu grupuri și ați sesizat că ascultătorii sunt plictisiți. E interesant, nu-i așa? că ați putut să le identificați sentimentele, deși niciodată nu v-au spus că se plictisesc sau că nu vă mai urmăresc. Vă dați seama adesea când un om este furios pe voi, chiar dacă nu vă spune nimic despre asta. Sau vă amintiți momente în care oamenii n-au rostit niciun cuvânt, dar voiau ceva de la voi, și v-ați prins despre ce e vorba de fapt? Și mai există și acei oameni care vă îndrăgesc nespus – n-o spun niciodată în cuvinte, dar știți. Uneori se poate ca un om să vă fi spus un lucru, dar voi să fi fost conștienți că simțea și gândea cu totul altceva. Psihiatrii și psihologii, datorită anilor de pregătire și intuiției pe care o au, sunt adesea capabili să priceapă sau să ghicească reacțiile instinctive ale oamenilor. Este remarcabil însă că oameni fără prea multă educație formală și fără pic de pregătire în domeniul abilităților moderne de comunicare sunt în stare să

decodeze o mare parte din emoțiile și sentimentele celuilalt. Cum de se întâmplă asta? Cum de posedăm această abilitate incredibil de complexă?

Profesorul Norman Kagan, care predă abilități de comunicare la Universitatea de Stat din Michigan, spune că este posibil să existe o anumită sensibilitate înnăscută care derivă din ereditate, dar, dincolo de asta:

Probabil că i-ați observat o viață-ntreagă pe ceilalți și ați avut multe motive de a învăța cum să vă dați seama de starea lor de spirit. [...] În copilărie, a trebuit să învățați să deslușiți dispoziția părinților. Ați descoperit când puteați cere ceva și când nu. V-ați deprins să intuiți starea de spirit a părinților și să preziceți ce ar putea să facă în continuare. Ați învățat să vă dați seama când o să primiți de mâncare și când nu. De-a lungul vieții, ați învățat să fiți atenți la afectele [emoțiile] altora. Prima dată când ați fost loviți de bătăușul clasei pentru că n-ați recunoscut semnalele care anunță că o altă ființă umană e pe cale să-și piardă cumpătul, ați căpătat fără doar și poate motive întemeiate de a învăța data viitoare să recunoașteți simptomele furiei. La școală și în timpul întâlnirilor romantice, a trebuit să fiți atenți la mesajele subtile pe care le receptați, altfel ați avut de suferit. Mintea umană este un centru nervos de o complexitate fantastică. Ar fi necesare cărți întregi ca să descriem tot ceea ce fiecare dintre voi cunoaște despre identificarea „semnalelor“ sau emoțiilor altora[5].

Deși este adevărat că fiecare dintre noi are suficientă sensibilitate emoțională pentru a începe imediat să reflecte emoții cu o anumită precizie, asta nu e totul. Judecând după miile de participanți la programele noastre de pregătire, ascultătorul tipic este capabil să se concentreze mai mult asupra conținutului verbal decât asupra sentimentelor și întâmpină frecvent dificultăți în a-și da seama ce simte vorbitorul, chiar și atunci când emoțiile sunt destul de evidente pentru un observator instruit.

Sigmund Freud a explicat cum s-a dezvoltat o parte din insensibilitatea noastră emoțională. Freud a observat că, dacă toți am acționa impulsiv și ne-am exprima spontan emoțiile, societatea ar fi subminată. Pentru a preveni această tulburare, fiecare societate, într-o măsură mai mică sau mai mare, conspiră împotriva exprimării emoțiilor. Societatea noastră extrem de organizată are sancțiuni

deosebit de dure împotriva unei exprimări prea libere a emoțiilor. Instituții importante precum căminul familial, școala, companiile și cultele religioase tind toate să suprime exprimarea emoțiilor. Rezultatul acestei condiționări generalizate este că multora li se pare relativ dificil să se armonizeze cu ceilalți și să le reflecte sentimentele. Și totuși, reflectarea emoțiilor stă la baza ascultării eficiente.

În opinia mea, fiecare dintre noi are o capacitate parțial dezvoltată de înțelegere a sentimentelor celorlalți. În cazul acestei abilități importante și dificile, nimeni nu pornește de la zero. În același timp, traiul într-o societate în care emoțiile sunt suprimate ne-a blocat o parte din sensibilitate, crescând probabilitatea ca oamenii să se simtă stânjeniți când reflectă sentimente într-o conversație.

Atunci când încearcă să reflecte emoțiile unui vorbitor, majoritatea participanților la cursurile noastre vor să afle cum pot deveni mai conștienți de ele. Noi îi învățăm patru lucruri:

1. Concentrați-vă asupra cuvintelor care exprimă emoții.

2. Remarcați conținutul general al mesajului.

3. Observați limbajul trupului.

4. Întrebați-vă: „Dacă aș trăi experiența respectivă, ce aș simți?“

Ascultarea cuvintelor care exprimă emoții

Dacă obiectivul vostru este reflectarea emoțiilor într-o conversație, o modalitate evidentă de a-l atinge este identificarea și exprimarea lor verbală. Ocazional, oamenii își transpun direct emoțiile în cuvinte.

O femeie de carieră i se confesa la un moment dat celei mai bune prietene:

Nu pot să cred cât de mult îmi place slujba mea. Și fac o mulțime de lucruri distractive în timpul liber. Sunt atât de ocupată încât de-abia mai am vreme să gândesc. Dar, când nu mai e nimeni în jurul meu, mă neliniștesc, fiindcă trebuie să fac față singurătății care mă cuprinde.

Recitiți acum afirmațiile de mai sus și observați cuvintele care comunică cel mai direct emoțiile descrise. Eu am remarcat cuvintele „îmi place“, „distractiv“ și „singurătate“. O reflectare a emoțiilor vorbitoarei, așadar, ar putea fi formulată astfel:

„Chiar dacă te distrezi din plin, ai parte și de multă singurătate.“

Asemenea sentimente sunt mai ușor de reperat când pot fi citite și recitite pe o pagină tipărită decât în timpul schimbului de replici dintr-o conversație. Chiar și atunci când sunt exprimate limpede și direct în cuvinte, ca în exemplul de mai sus, este posibil ca oamenii să nu le observe. Tindem să fim atât de absorbiți de fapte și informații, încât trecem cu vederea indiciile verbale referitoare la afecte.

Când vorbitorul ne face declarații despre emoțiile lui și când acestea corespund cu limbajul lui corporal, reflectarea sentimentelor este identică parafrazării, cu excepția faptului că se concentrează asupra cuvintelor care exprimă emoțiile trăite de vorbitor.

Deoarece cultura noastră tinde să se împotrivească exprimării emoționale, e posibil ca, într-o conversație oarecare, indiciile verbale să nu fie la fel de precise ca în exemplul anterior. O mamă și-a întrebat fiica dacă se simțise bine la întâlnirea romantică din seara precedentă. Fata a răspuns: „A, a fost OK“. Cuvântul care exprima sentimentele ei este „OK“. Dar ce însemna el în contextul conversației? E posibil să fi însemnat: „Sunt iritată că te bagi în treburile mele“. Sau ar fi putut să însemne că, pe o scară de la „groaznic“ la „minunat“, seara s-a plasat la mijloc – a fost una dintre acele întâlniri acceptabile, dar deloc captivante. E posibil ca limbajul corporal al fiicei să fi dezvăluit ceea ce voia cu adevărat să transmită.

Deducerea emoțiilor din conținut

Pentru că suprimarea emoțiilor este foarte răspândită în cultura noastră, se poate ca vorbitorul să nu recurgă la cuvinte cu conotație afectivă. Dar conținutul general al celor spuse vă poate oferi indicii legate de emoțiile lui.

Citiți următoarele afirmații și încercați să vă dați seama ce simte Eric:

▪

Eric: Fără doar și poate, clientul ăsta m-a dus de nas. M-a făcut să merg la el la f

▪

Probabil că Eric s-a simțit furios pe clientul lui și/sau pe el însuși. Cu toate astea, e posibil să fi trăit și alte emoții, cum ar fi descurajarea. Observarea limbajului corporal va ajuta ascultătorul să-i evalueze cu mai multă acuratețe emoțiile.

Observarea limbajului corporal

Una dintre cele mai eficiente metode de înțelegere a ceea ce simte altcineva este observarea limbajului său corporal. Deoarece reflectarea emoțiilor este foarte importantă pentru ascultarea eficientă și fiindcă observarea expresiei faciale, a tonului vocii, a gesticii și a ținutei ne oferă indicii foarte importante despre starea emoțională a unei persoane, capitolul 6 este dedicat în întregime acestui subiect.

Ce aș simți eu?

Pe măsură ce înregistrează cuvintele care exprimă sentimentele vorbitorului (dacă acesta folosește așa ceva), „citește printre rânduri“ în căutarea emoțiilor sugerate de conținutul general al mesajului și observă limbajul corporal al celuilalt, ascultătorul se întreabă: „Ce aș simți dacă aș spune și aș face aceleași lucruri?“ Pentru că experiența emoțională a fiecăruia este unică, nu putem fi siguri că știm ce simte vorbitorul. Cel mai bun lucru pe care-l putem face este să ne înțelegem propriile reacții interioare și să ghicim emoțiile celuilalt. Pe baza acestei „evaluări aproximative“, ascultătorul reflectă ce a înțeles el din sentimentele vorbitorului. În mod normal, acesta ne va anunța automat dacă l-am înțeles sau nu corect – încuviințând din cap, spunând „da“ sau „exact“ sau corectând ceea ce am spus.

REFLECTAREA SENSULUI

Când emoțiile și informațiile sunt combinate într-un singur răspuns succint, avem o reflectare a sensului. De exemplu, Marge, o femeie de vârstă mijlocie, îi spune soțului ei, Rob:

▪

Marge:	Supervizoarea îmi tot pune întrebări despre viața mea personală. Aș vrea
Rob:	Te enervează că nu-ți respectă intimitatea.

▪

Emoțiile sunt declanșate adesea de evenimente precise. Observați felul în care sentimentele mele listate în coloana din stânga sunt asociate cu evenimentele enumerate în coloana din dreapta:

▪

Sentiment	Eveniment (Fapte)
fericire	Prentice-Hall mi-a oferit contractul pentru această carte.
tristețe	Un prieten bun se mută departe.
iritare	Înțelegerile la care ajunseserăm săptămâna trecută nu sunt respectate
frustrare	Fotocopiatorul s-a stricat pentru a treia oară în trei zile.

▪

Am văzut cât de important este ca ascultătorul să fie receptiv la emoțiile vorbitorului. Am remarcat de asemenea că este foarte util să înțelegem conținutul faptic al mesajului transmis de vorbitor. Și asta pentru că, după cum spune Robert Carkhuff, e mai simplu să acționăm asupra lucrurilor pe care le putem concepe cu mintea decât asupra celor pe care le simțim în corp.[6] Când răspundem la semnificațiile transmise de vorbitor – emoțiile care îl paralizează sau îl motivează și conținutul cu care sunt asociate –, ascultarea noastră are deseori eficiență maximă.

Odată ce un om știe cum să reflecte separat emoțiile și conținutul mesajului, este relativ simplu să le pună laolaltă într-o reflectare a sensului. Când învață prima oară să reflecte sensul, oamenilor li se pare de multe ori util să folosească formula: „Te simți [introduceți sentimentul], pentru că [introduceți evenimentul sau altă informație asociată cu sentimentul respectiv]“.

Să vedem cum funcționează formula „Te simți... pentru că...“ în câteva situații reale:

▪

Earl:	Ce schimbare! Mi-era teamă că n-o să obțin promovarea, dar visul mi s-a î
John:	Te simți fericit pentru că lucrurile îți merg bine din toate punctele de vede

▪

Sau:

▪

Wilma:	Soțul meu mă scoate din minți. Mai întâi spune că totul e în regulă și că
Harriet:	Te simți neliniștită pentru că este foarte inconsecvent.

▪

Formula „Te simți... pentru că...“ nu este foarte deranjantă într-o conversație. Îi ajută pe participanți să nu uite să reflecte atât emoțiile celuilalt, cât și conținutul, încurajându-i să răspundă scurt. Și nu contribuie la îngreunarea conversațiilor, ca expresiile incoerente precum: „Ceea ce cred că vrei să spui este că...“

Mulți oameni sunt totuși foarte reticenți să utilizeze această formulă în ascultarea reflectivă. De fapt, ea este asemenea schelăriei unei case în construcție. Poate fi foarte utilă o vreme, dar, când nu mai e nevoie de ea, poate fi îndepărtată din repertoriul de răspunsuri. După ce o folosiți până când reflectarea concisă a sensului vă intră în reflex, puteți recurge la modalități mai „firești“ de reflectare. Verbul „te simți“ poate fi înlocuit cu verbul „ești“. În locul lui „pentru că“ pot fi utilizate cuvinte precum „de“, „din cauza“, „în privința“, „că“. Cu asemenea variațiuni, răspunsurile pot suna mai puțin pompos.

„Ești derutat de mesajele lui contradictorii.“

„Ești încântat că lucrurile merg foarte bine la noua ta slujbă.“

„Ești furios din cauza recentelor modificări de program.“

„Ești descurajat de faptul că e nereceptiv.“

În schimbul rapid de replici din conversațiile reale, e imposibil și deloc de dorit să utilizăm continuu reflectarea sensului. Ea funcționează împreună cu reflectarea emoțiilor, a conținutului, cu încurajările minimale, cu tăcerea activă și alte tipuri de reacții. În anumite conversații, poate fi extrem de util să insistați asupra reflectării sentimentelor. Alteori, cel mai adecvat poate fi ca ascultătorul să se concentreze mai mult asupra reflectării conținutului. În multe situații însă, ascultătorul eficient se va baza foarte mult pe reflectarea sensului.

Uneori, reflectarea sensului este adecvată chiar și când nu se face schimb de cuvinte. Norma, manager de filială, a preluat de curând o nouă sarcină pentru compania ei. Muncește din greu cât e ziua de lungă, dar seara lucrurile pe care le mai are de făcut par a fi la fel de multe ca la începutul programului. Barbara, secretară în același birou, îi spune: „Te simți descurajată pentru că ai muncit

foarte mult și încă mai ai multe de făcut“.

De obicei, reflectarea sensului are cele mai bune rezultate când este redusă la o singură frază succintă. Cu cât mai scurtă, cu atât mai bine. Un răspuns dezlânat descurajează comunicarea.

REFLECTAREA REZUMATIVĂ

O reflectare rezumativă este o reformulare concisă a temelor și principalelor emoții exprimate de vorbitor într-o perioadă mai lungă decât ar putea fi acoperită de oricare dintre celelalte abilități reflective. Ea poate rezuma un număr de comentarii recente sau poate scoate în evidență emoții și/sau probleme, recapitulându-le succint. Peisajul conversațional poate fi presărat cu fărâme de informații inutile până când ascultătorul strânge laolaltă cele mai importante fragmente într-un mod semnificativ. Uneori, vorbitorul se pierde într-un talmeș-balmeș de gânduri și sentimente confuze. Ce diferență este între amestecul de piese ale unui puzzle din cutie și imaginea compactă pe care aceleași piese o formează pe masă! În mod similar, un rezumat eficient îi poate permite vorbitorului să-și vadă fragmente din ideile rostite reunite într-o armonie plină de sens. Un răspuns rezumativ îl ajută să capete o perspectivă unitară asupra lucrurilor pe care le-a spus, căci el formulează aspectele importante care au tot fost repetate sau afirmate cu cea mai mare intensitate.

Carl Jung, celebrul psihoterapeut elvețian, i-a povestit unui coleg despre prima vizită pe care i-o făcuse lui Sigmund Freud, în 1907. Avea multe lucruri pe care voia să le discute cu Freud și a vorbit extrem de animat timp de trei ore. În cele din urmă, Freud l-a întrerupt și, spre uimirea lui Jung, a început să grupeze conținutul monologului în câteva categorii exacte, care le-au permis să-și petreacă restul orelor într-un schimb de replici mai profitabil.[7]

Un rezumat poate să ajute vorbitorul să se înțeleagă mai bine pe sine. Gerard Egan ne oferă acest exemplu:

Psiho- Să vedem ce avem până acum. Sunteți la pământ, deprimat – nu-i doar o pasă proastă obișnuită, pentru că de data asta durează de ceva timp. Vă faceți griji în privința sănătății, dar asta pare să fie mai mult un simptom decât o cauză a depresiei. Există anumite probleme nerezolvate în viața dumneavoastră. Una dintre ele este faptul că recenta schimbare a slujbei a însemnat că nu vă mai vedeți foarte des cu vechii prieteni. Mutarea geografică are efecte majore. Un alt aspect – care vi se pare dureros și stânjenitor – este legat de investiția dumneavoastră în strădania de a rămâne tânăr. Nu vreți să acceptați că îmbătrâniți. O a treia problemă este maniera excesivă în care vă implicați în muncă – atât de mult încât, atunci când finalizați un proiect pe termen lung, viața vi se pare brusc pustie.

Clientul: E dureros să aud totul într-un mod atât de direct, dar cam despre asta-i vorba. Trebuie să-mi analizez cu adevărat valorile. Simt că am nevoie de un nou stil de viață, în care să mă simt mai legat de oamenii din jur.[8]

Acest tip de rezumat conține elemente dificil de acceptat. Ascultătorul trebuie să judece cu grijă dacă vorbitorul este pregătit emoțional să suporte o sinteză care îl provoacă într-o oarecare măsură.

Rezumatele sunt utile în situațiile în care există un conflict de nevoi sau în care este necesară o rezolvare a problemelor. Bill a discutat cu tatăl lui dacă să-și continue studiile sau să le amâne cu un an pentru a căpăta experiență practică. După ce au vorbit trei sferturi de oră, tatăl i-a spus:

Ți se pare „obligatoriu“ să faci cursurile postuniversitare la un moment dat în viață, dar nu ești sigur dacă e înțelept să treci direct de la studenție la studii postuniversitare. Îți faci griji în privința situației mele financiare, deoarece cursurile tale m-au costat deja mii de dolari. Vrei să te însori cu Lea și te întrebi dacă o să te aștepte doi ani sau dacă va crede că nu ești decât un veșnic student. Simți că universitatea te presează să iei o decizie cât mai repede ca să-ți poată acorda bursa de asistent de care ai avea nevoie dacă te hotărăști să continui cursurile acum.

Un rezumat este util și când vorbitorul pare să fi epuizat tot ce are de spus pe o anumită temă. Recapitularea celor afirmate deja poate să ajute la finalizarea părții respective de conversație și/sau să ofere o direcție pentru următorul segment.

Când ascultați pe cineva în două sau mai multe reprize, un asemenea rezumat poate fi folosit la începutul fiecăreia. Fiindcă e posibil ca vorbitorul să fi avut parte de revelații sau experiențe importante între sesiuni, e important să-l întrebați dacă s-a întâmplat acest lucru și, în caz afirmativ, dacă i-ar plăcea să le discute. Dacă nu, ascultătorul poate să sintetizeze ultima conversație între cei doi. Acest lucru îi dovedește interesul, împiedică interlocutorul să repete materialul deja prezentat și îl poate ajuta să dezvolte idei pornind de la întâlnirea anterioară.

Unul dintre scopurile sintetizării este să-i dea vorbitorului senzația că face progrese în explorarea conținutului și a emoțiilor. Această impresie de progres poate să ducă mai rapid la elaborarea unor planuri de acțiune. Sintetizarea verifică și cât de precisă a fost impresia de ansamblu a ascultătorului asupra celor spuse.

Un rezumat reflectiv este eficient atunci când ascultătorul (1) adună ideile pe care vorbitorul le-a adus în discuție și (2) selectează informațiile relevante – ceea ce-l va ajuta pe vorbitor să înțeleagă mai clar elementele-cheie ale situației în care se găsește. „Un rezumat“, spune Egan, „nu este reunirea mecanică a unui număr de date; este o prezentare sistematică de informații relevante“[9].

Utilizarea următoarelor trunchiuri de frază vă poate ajuta să puneți în practică abilitatea de a rezuma:

„Mi se pare că tot revii la tema...“

„Să recapitulăm cele discutate până acum...“

„M-am gândit la ceea ce ai spus. Observ ceva care ar putea să reprezinte un tipar și aș vrea să verific dacă este așa. Tu...“

„Ascultându-te, principala ta preocupare pare să fie...“ (Apoi oferiți exemple.)

Eficiența reflectării rezumative poate fi judecată cel mai bine după felul în care e primită și utilizată de interlocutor. Un rezumat bun ar trebui să-i permită celuilalt să aprofundeze subiectul, dându-i o direcție mai clară și/sau mai coerentă. Un rezumat de calitate îl ajută adesea pe vorbitor să-și înțeleagă mai limpede situația, chiar dacă nu este decât o recapitulare a celor spuse deja. Deși într-un rezumat nu apar lucruri noi, el poate părea inedit fiindcă vorbitorul aude toate acele lucruri laolaltă pentru prima dată. În plus, o sintetizare eficientă poate să unească elemente răsfirate ale unei conversații, îndreptând-o spre o concluzie.

REZUMAT

Un bun ascultător răspunde reflectiv la ceea ce spune vorbitorul. Reformulează cu propriile cuvinte emoțiile și/sau conținutul recepționat și, făcând asta, comunică faptul că înțelege și acceptă cele spuse.

Există patru abilități reflective fundamentale. Parafrazarea, prima dintre ele, se concentrează asupra conținutului exprimat de vorbitor. Reflectarea emoțiilor are loc atunci când ascultătorul are în vedere cuvintele cu conotații afective, intuiește sentimentele din conținutul general, „citește“ limbajul trupului, se întreabă: „Cum m-aș simți dacă aș spune și aș face eu aceleași lucruri?“, după care transmite emoțiile înapoi către vorbitor. Reflectarea combinată a sentimentelor și a conținutului se numește reflectarea sensului. Reflectarea rezumativă este recapitularea foarte condensată a celor mai semnificative

elemente dintr-un segment ceva mai lung de conversație.

Capitolul 5. De ce funcționează răspunsurile reflective

În majoritatea situațiilor de comunicare când ceilalți ar interpreta, ar cerceta, ar da sfaturi, ar oferi încurajări, noi reflectăm. [...] Reflectarea poate fi,în mâinile unui începător care imită, o farsă nesărată și anostă. Adeseori, așa arată mai ales dacă e așternută pe hârtie. Și totuși, ea poate fi un răspuns profund, intim, empatic și înțelegător, care necesită mare pricepere, sensibilitate și o implicare intensă.[1]

— J.M. Shlien, psihoterapeut

Oamenii care învață să asculte mai eficient se întreabă adesea de ce răspunsurilor reflective li se dă o asemenea importanță. Eu le explic că ceea ce a spus Winston Churchill despre democrație este valabil și pentru ascultarea reflectivă: e cea mai proastă metodă cu putință – cu excepția tuturor alternativelor ei! Majoritatea celorlalte opțiuni nu funcționează nici pe departe la fel de bine când vorbitorul este supus stresului sau are o problemă ori alte nevoi acute.

Când fac cunoștință cu conceptul de răspuns reflectiv, multora li se pare adesea că această metodă de ascultare este prea structurată, prea mecanică, nu îndeajuns de „firească“. Capitolul de față va analiza câteva dintre aceste opinii și apoi va examina șase probleme de comunicare umană care pot fi îmbunătățite prin ascultare reflectivă. Capitolul se încheie cu ceea ce eu consider a fi cea mai bună metodă de a risipi îndoielile cuiva în privința a cât de eficientă este ascultarea reflectivă.

STIL ȘI STRUCTURĂ ÎN ASCULTARE

Participanții la seminarele noastre spun de multe ori: „Când ascult reflectiv, trebuie să fac o pauză și să mă gândesc cum să răspund. Nu mă simt eu însumi când fac asta. Folosirea acestor abilități este prea artificială; îi lipsește spontaneitatea“. De obicei, pentru obiecțiile de acest gen sunt relevante unul sau mai multe dintre următoarele trei aspecte.

Mai întâi, când deprind un nou set de abilități, oamenii trec în general printr-o etapă în care se simt jenați și intimidați înainte să le folosească natural. De multe ori, priceperea generală a unui om se diminuează când începe să folosească o metodă nouă. Când m-am apucat de baschet, antrenorul m-a obligat să-mi schimb maniera în care efectuam o anumită aruncare. În următoarele câteva zile, procentul de coșuri mi-a scăzut semnificativ. Însă, în scurtă vreme, aruncam mult mai bine. În mod asemănător, când încearcă prima oară să folosească aceste abilități de ascultare, oamenii ne spun frecvent că se străduiesc din răsputeri să nu ridice bariere în calea comunicării și că își dau atâta silință să formuleze răspunsuri reflective, încât scapă din vedere ceea ce le spune vorbitorul! Asta li se întâmplă multora, dar din fericire doar pentru o scurtă perioadă.

Cineva spunea că există patru etape în procesul de îmbunătățire a comunicării. La început, când o persoană învață despre efectul barierelor pe care le-a ridicat întreaga viață, se simte vinovată. Apoi încearcă noile abilități, dar aceste noi metode de interacțiune i se par rigide și artificiale. Omul respectiv se simte fals. Din fericire, majoritatea parcurg aceste două etape destul de repede.

După utilizarea metodelor vreme de câteva săptămâni, oamenii devin adeseori destul de pricepuți în aplicarea lor. Folosesc reflectarea destul de bine, dar încă mai au de lucru la ea și rămân conștienți de ceea ce fac. În final, după ce folosesc regulat aceste abilități timp de vreo doi ani, noua metodă de interacțiune ajunge să se integreze atât de bine în stilul lor de viață, încât individul o aplică adeseori fără s-o mai conștientizeze. Este asemenea unui violonist care stăpânește tehnicile artei sale. Abilitățile devin practic automate. Muzicianul cântă ca și cum problemele legate de digitație și de mânuirea arcușului n-ar fi existat niciodată. Similar, în timp și cu multă practică, abilitățile de comunicare pot ajunge să fie atât de bine integrate în viața voastră încât să vi se pară firești.

O a doua chestiune relevantă aici este noțiunea de structură implicată în acest tip de ascultare. Începătorii consideră adesea că răspunsurile reflective sunt guvernate într-o măsură mult prea mare de reguli și, prin urmare, sunt artificiale, împiedicând curgerea liberă a unei conversații. De fapt, chiar și cele mai fluide interacțiuni reprezintă schimburi de replici foarte structurate, guvernate de reguli. Richard Bandler și John Grinder afirmă:

Când comunicăm – vorbim, dezbatem, scriem – […] nu suntem aproape niciodată conștienți de felul cum ordonăm și structurăm cuvintele pe care le selectăm. Limbajul ne umple lumea într-o asemenea măsură, încât ne deplasăm prin el așa cum peștii înoată în apă. Deși conștientizăm prea puțin sau deloc felul în care ne modelăm comunicarea, activitatea noastră – procesul utilizării limbajului – este extrem de structurată.

De exemplu, dacă luăm fraza pe care o citiți acum și inversăm ordinea cuvintelor, rezultatul va fi un nonsens. Iată cum ar suna ea răsturnat: „Nonsens un fi va rezultatul, cuvintelor ordinea inversăm și acum citiți o care pe fraza luăm dacă, exemplu de“. Bandler și Grinder continuă:

Comportamentul nostru […] când comunicăm este guvernat de reguli. Chiar dacă nu suntem conștienți în mod normal de ea în procesul […] de comunicare, structura respectivă, structura limbajului, poate fi înțeleasă sub forma unor tipare regulate[2].

Nu există comunicare nestructurată. O parte dintre regulile care favorizează o comunicare clară se transmit destul de eficient în societatea noastră, în vreme ce alte structuri importante, precum abilitățile de ascultare reflectivă, sunt rareori transmise. Prin urmare, când învățăm aceste noi abilități, ele ni se par inițial bizare și artificiale, deși nu sunt mai artificiale decât regulile de structurare a frazei, cele ortografice ș.a.m.d.

Chiar și când respect tiparele limbajului și structura abilităților de ascultare, îmi pot manifesta personalitatea într-o conversație prin ceea ce eu numesc „stil“. Stilul îmi exprimă sinele unic prin elemente nonverbale, formulări speciale, ritmul vorbirii și alți factori care mă dezvăluie pe mine cel real. Deși pot alege să folosesc abilități utilizate și de altcineva, asta nu înseamnă că vom comunica asemănător. Stilurile noastre pot fi foarte diferite, astfel că modalitățile noastre de interacțiune vor fi unice.

Acest tip de distincție se întâlnește în multe domenii. Când învățăm să cântăm la banjo, este recomandată o anumită digitație. Cântăreții la banjo care utilizează metode identice de digitație pot suna foarte diferit între ei, chiar și când interpretează aceeași melodie, pentru că stilurile lor sunt complet diferite.

Al treilea aspect care trebuie avut în vedere în evaluarea „artificialității“ metodelor reflective de ascultare este faptul că, deși anumite tipuri de spontaneitate sunt absolut dezirabile, altele sunt distructive. Oamenii trebuie să-și examineze reacțiile „naturale“ și să înțeleagă ce efecte au. În cel mai bun caz, barierele în calea comunicării – care tind să fie folosite foarte spontan – produc rupturi între oameni și au tendința, când sunt utilizate repetat, să facă rău ambelor părți. În cel mai rău caz, pot mutila psihologic pentru tot restul vieții.

Când folosesc îndeajuns de frecvent abilitățile reflective, încât ajung să se priceapă la ele, când își dau seama cât guvernată de reguli este comunicarea interpersonală și înțeleg caracterul distructiv al ridicării spontane a barierelor în calea ei, oamenii devin adeseori dispuși să se disciplineze pentru a recurge la ascultarea reflectivă atunci când este cazul.

ȘASE PARTICULARITĂȚI ALE COMUNICĂRII UMANE

Există șase aspecte problematice ale comunicării între oameni care fac ascultarea reflectivă deosebit de utilă. Patru dintre acestea sunt frecvente în rândul vorbitorilor, iar două, în rândul ascultătorilor.

Prima problemă a oricărui vorbitor este că, pentru fiecare om, cuvintele au înțelesuri diferite. A doua este că oamenii își „codifică“ adesea mesajele pentru a le masca semnificația reală. A treia: în mod frecvent, cei care vorbesc „se învârt în jurul cozii“ – discută despre o chestiune, deși alte subiecte sunt mult mai importante pentru ei. În fine, multora le vine greu să-și cunoască emoțiile și să și le gestioneze constructiv. Dar și ascultătorii au probleme. Atenția le este distrasă cu ușurință de la mesajul vorbitorului, pentru că îl aud deseori prin filtre care distorsionează multe dintre lucrurile spuse.

Să examinăm mai atent fiecare dintre aceste probleme.

Cuvintele, vehicule imprecise ale comunicării

Deseori, experiențele pe care vrem cel mai mult să le exprimăm nu pot fi cuprinse foarte bine în cuvinte și fraze. Nu suntem în stare să spunem cu precizie la ce ne referim. Așa cum opina filosoful Alfred North Whitehead: „Reușita limbajului de a transmite informații este mult supraestimată“[3]. Savantul danez Piet Hein aborda și el această dificultate: „Ideile intră în cuvinte și ies din ele așa cum aerul intră și iese dintr-o încăpere în care toate ferestrele și ușile sunt larg deschise“[4]. Iar T.S. Eliot ne spune poetic:

Cuvintele se încordează,

Plesnesc și uneori se frâng sub povară,

De efort, scapă, alunecă, pier,

Se ofilesc de imprecizie, nu vor să stea locului,

Nu vor să stea liniștite[5]*.*

Ascultarea reflectivă îmbunătățește comunicarea pentru că îl ajută pe ascultător să verifice ceea ce a înțeles din cele spuse de vorbitor. În diferite momente ale conversației, ascultătorul reflectiv repetă cu propriile cuvinte impresia pe care o are despre ce s-a discutat. Dacă există vreo neînțelegere, vorbitorul îl poate corecta imediat.

Înțelegerea „codului“ folosit de vorbitor include presupuneri

Când președintele dorește să transmită ordine Flotei a Șaptea și nu vrea ca alte state să-i afle planurile, trimite un mesaj codificat despre care speră că va fi de neînțeles pentru agenții altor țări. Pe parcursul unei conversații normale, și noi facem adesea ceva asemănător. Uneori, suntem foarte ambivalenți când vine vorba să ne exprimăm cu acuratețe. O parte din noi vrea cu disperare să se facă auzită, alta vrea să rămână ascunsă. Astfel, ne trezim de multe ori vorbind neinteligibil despre gândurile noastre, ba chiar și mai neclar despre sentimentele pe care le avem. Așa cum cei din armată își ascund mesajele codificându-le din rațiuni de securitate națională, fiecare dintre noi alege metode de a-și cripta mesajele din motive de siguranță personală.

Le codificăm adesea fără voie. Am fost instruiți din fragedă copilărie să ne exprimăm indirect asupra multor subiecte și în legătură cu diverse sentimente.

Cu toții am petrecut o viață-ntreagă încifrându-ne mesajele și decodând mesajele

celorlalți. Când copiii mei erau mici, de pildă, începeau să pună o mulțime de întrebări înainte de a merge la culcare. De obicei, acestea însemnau de fapt: „Te rog, mai stai puțin cu mine“. Un soț îi aduce cafeaua la pat soției sale în fiecare dimineață. Ea îi descifrează acest comportament și aude mesajul: „Mă iubește și vrea să mi-o spună zilnic prin detalii mărunte“. Un manager își informează subordonatul că i-a prezentat președintelui raportul pe care-l întocmise subalternul. Acesta decodifică mesajul și aude: „E mulțumit de rezultatul muncii mele“.

Din nefericire, decriptarea mesajelor codificate nu merge mereu ca pe roate. În primul rând, uităm adesea să luăm în considerare nevoia potențială de a decoda mesajul celorlalți.

Acum vreo doi ani am primit o scrisoare de la niște amici care aveau grave probleme în căsnicie, fără ca eu să știu de asta. Mi s-a părut o scrisoare interesantă și i-am arătat-o unui prieten comun. El mi-a spus: „Căsnicia lor e la ananghie și ți-au trimis rândurile astea ca un strigăt după ajutor“. Am recitit scrisoarea aceea extrem de criptică și am descoperit semnele ascunse ale suferinței și cererea de ajutor. Mi-am pus în minte să le fac cât mai repede o vizită și mi-am dat seama că prietenul nostru comun avea dreptate – erau în pragul despărțirii și voiau cu disperare să discute cu mine.

Unul dintre motivele de bază ale comunicării eronate este faptul că decodarea presupune întotdeauna un proces de ghicire. Auzim cuvintele celuilalt și-i observăm acțiunile, dar nu putem decât să intuim ce înseamnă ele.

Diagrama din figura 5.1 sugerează că purtarea unui om este ușor de observat – ea se vede la exterior. Gândurile însă nu sunt direct observabile; singurul nostru indiciu este comportamentul (cuvinte și acțiuni). Sentimentele și emoțiile sunt ilustrate în centrul existenței individului, pentru că sunt adesea ascunse cu mare grijă. Ca și în cazul gândurilor, singurul indiciu despre sentimentele unei persoane ne este transmis indirect de comportamentul ei.

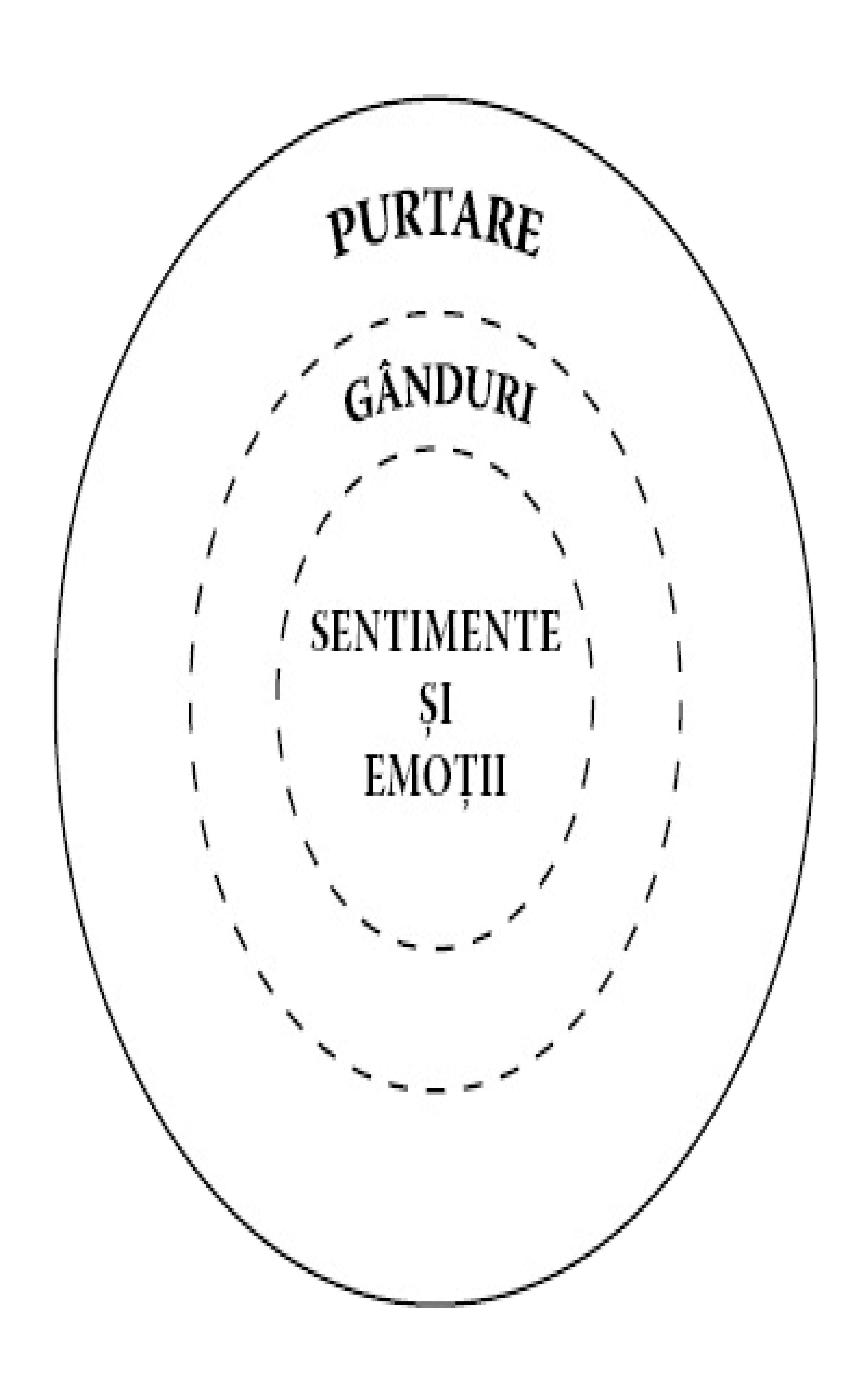

PURTARE
GÂNDURI
SENTIMENTE
ȘI
EMOȚII

Figura 5.1. Un om poate vedea sau auzi doar comportamentul altuia. Gândurile și/sau emoțiile nu pot fi decât ghicite.

Când un om încearcă să-i comunice un lucru altuia, între ei are loc un proces lipsit de precizie. Modul în care o afirmație este transmisă de vorbitor și recepționată de celălalt poate fi ilustrat ca în figura 5.2.

sens inițial SENS TRANSMIS SENS RECEPȚIONAT

Figura 5.2. Inexactitatea procesului de comunicare

Să examinăm felul în care aceste procese imprecise de transmitere și recepționare a mesajelor funcționează în viața de zi cu zi. Un manager de vânzări se adresează cu asprime subordonatului său: „Trebuie să începi să-ți iei slujba în serios. Parcă nu faci parte din echipă ca noi ceilalți!“ Cum se întâmplă adeseori, intenția nu e recepționată ca atare. Codificarea (transpunerea emoțiilor și/sau gândurilor în cuvinte și/sau acțiuni) și decodarea acestui comentariu se desfășoară ca în figura 5.3.

sens inițial SENS TRANSMIS SENS RECEPȚIONAT

Figura 5.3. Proces tipic de codificare–decodificare

Tendința noastră de a decoda greșit mesajele altora duce la apariția unor neînțelegeri inutile de ambele părți. Întrucât gândurile și emoțiile vorbitorului sunt intime și-i sunt cunoscute doar lui, ascultătorul nu poate decât să le ghicească. Și, pentru că interpretarea pe care ascultătorul o dă semnificației vorbitorului este intimă și cunoscută doar ascultătorului, este posibil ca niciunul dintre ei să nu fie conștient că există o neînțelegere.

Asemenea neînțelegeri pot fi însă evitate. În situația anterioară, șeful ar fi putut să se exprime mai direct și mai precis. Ne vom ocupa de abilitatea de care ar fi avut nevoie în secțiunea despre autoafirmare din această carte. Însă subordonatul ar fi putut clarifica problema de comunicare folosindu-și abilitățile reflective.

Managerul de vânzări:	Trebuie să începi să-ți iei slujba în serios. Parcă nu faci p
Agentul de vânzări:	Sună ca și cum ai crede că nu sunt potrivit pentru slujba
Managerul de vânzări:	Nu, nu-i vorba de așa ceva. Sunt de părere că ești omul p
Agentul de vânzări:	Practic, ești mulțumit de munca mea, cu excepția celor d
Managerul de vânzări:	Da, exact. Unul dintre obiectivele mele pentru anul în cu
Agentul de vânzări:	Am probleme cu unul dintre principalii mei clienți. Ce-a

▪

„E o iluzie!“ Asta își zic mulți când citesc un asemenea dialog. „Oamenii nu discută așa în realitate.“ E adevărat, majoritatea oamenilor nu dialoghează astfel. Și, ca urmare, neînțelegerile care apar în conversațiile lor „normale“ sunt uriașe. Dar, în anumite companii, astfel de discuții se practică: atunci când unul dintre angajați este foarte stresat, celălalt îl ascultă în felul acesta, și neînțelegerile sunt reduse la minimum.

Când problema vizibilă nu reprezintăprincipala preocupare a vorbitorului

Oamenii încep rareori o conversație comunicând lucrurile care îi preocupă cel mai mult. O femeie care făcea terapie spunea: „Înainte să înceapă ședința, îmi era îngrozitor de teamă că o să abordez subiectul respectiv – și la fel de teamă că n-o să-l abordez“. Această ambivalență legată de discutarea celor mai semnificative chestiuni este foarte răspândită. Adesea, cel mai important lucru pe care-l avem de împărtășit este și punctul nostru cel mai vulnerabil.

Fiecare ascunde de ceilalți o mare parte din el însuși. Toți „călătorim incognito“ într-o oarecare măsură. Se întâmplă însă frecvent ca tocmai acele lucruri pe care ne dorim cel mai tare să le discutăm să fie ascunse cu cea mai mare grijă. Asta generează un fenomen cunoscut popular ca „a te ascunde după deget“. Vorbitorul nu spune lucrurilor pe nume. De fapt, nici măcar nu face aluzie la adevărata problemă ascunsă în spatele a ceea ce spune. Poate că nevoia de a discuta despre o anumită chestiune l-a împins să dialogheze cu voi, însă neliniștea pe care i-o provoacă subiectul îl poate face să discute despre cu totul altceva.

Psihologii vorbesc uneori despre „problema vizibilă“ și „problema reală“. Un părinte se poate adresa unui profesor sau unui consilier psihologic cu o plângere legată de felul în care este tratat copilul lui la școală. Mulțumită unei ascultări abile, conversația poate atinge subiecte care îl preocupă într-o mai mare măsură pe vorbitor. Probabil că tratamentul primit de copil la școală reprezintă o îngrijorare reală, dar o altă chestiune – cum ar fi o căsnicie eșuată sau temerea lui că nu e capabil să se descurce acasă cu propriul copil – poate fi problema reală din mintea lui, cea despre care are cea mai mare nevoie să discute.

La fel ca înotătorul care bagă un picior în apă ca să verifice temperatura înainte de a hotărî dacă plonjează, mulți vorbitori „testează apa“ ca să vadă dacă pot încredința altei persoane aspectele vulnerabile ale vieții lor. Cercetările arată că reflectările empatice care dau dovadă de înțelegere și acceptare au șanse mai mari să provoace analiza acestor aspecte decât răspunsurile mai comune în cultura noastră. Din nefericire, majoritatea oamenilor sunt tentați să discute și să rezolve cele mai puțin importante probleme – problemele vizibile –, în vreme ce chestiunile și problemele esențiale rămân ascunse. Descoperirea unor soluții bune la probleme minore, în timp ce chestiunile profunde nu sunt nici măcar abordate, reprezintă unul dintre cele mai serioase motive de ineficiență în industrie, guvern, școli, Biserică, centre de terapie și alte instituții.

Vorbitorul poate fi orb față de propriile emoții sau orbit de ele

În cultura noastră, oamenii au de obicei două tipuri de probleme în legătură cu propriile emoții și sentimente. Pe de o parte, se întâmplă deseori să nu fie conștienți de ele. Pe de altă parte, pot fi copleșiți de emoții, încât rațiunea și alți factori devin neputincioși. Individul se trezește că a scăpat situația de sub control în mod riscant și că este incapabil să-și dirijeze destinul. Prima situație este generată de faptul că suntem orbi față de emoțiile noastre. A doua apare când suntem orbiți de ele. Ascultarea reflectivă este utilă în ambele cazuri.

Cultura noastră îi învață pe oameni să-și înăbușe emoțiile și sentimentele. De la o vârstă fragedă, copiilor li se spune să și le denatureze sau reprime. „Poartă-te frumos cu sora ta!“ „Nu mai plânge!“ „De câte ori ți-am spus să nu te mai enervezi?“ „Lasă-i și pe ceilalți copii să se joace cu jucăriile tale!“ „Nu mă interesează ce simți – fă ce ți-am spus!“ „Habar n-ai ce e bine pentru tine!“ „Nu te mai purta ca un fricos!“ „Termină cu râsul ăla prostesc!“

Bărbații din societatea noastră primesc permisiunea de a simți doar anumite lucruri. De obicei, e acceptabil să fie furioși și să acționeze agresiv, dar nu și să admită că le e frică sau că vor să-și asume un rol docil. Femeilor, pe de altă parte, li se permite adesea să simtă teamă și să plângă, dar sunt învățate să nu-și exprime furia, ba chiar să nu fie nici măcar conștiente că furia le macină pe dinăuntru. Alte condiționări culturale le învață pe femei și pe membrii anumitor

subculturi religioase să considere că nevoile celorlalți sunt mai importante decât ale lor.

Viața noastră interioară rămâne pipernicită și nedezvoltată dacă emoțiile sunt înăbușite. Ele sunt cele care ne ajută să ne modelăm valorile. Sunt o componentă fundamentală a motivației noastre și ne ajută să ne stabilim direcția și sensul în viață. Ne furnizează indiciile necesare pentru rezolvarea problemelor pe care le avem și sunt esențiale pentru felul în care stabilim relații cu ceilalți. Cum subliniază Haim Ginott, răspunsurile reflective îi ajută pe copii (și pe adulți) să devină conștienți de universul interior al emoțiilor.

Oglindirea emoțiilor

Reflectându-le sentimentele, îi ajutăm pe copii să înțeleagă ce simt. Copiii învață despre înfățișarea lor fizică văzându-și imaginea în oglindă. Și învață despre înfățișarea lor emoțională auzindu-și, reflectate, propriile emoții. Funcția unei oglinzi este să reflecte un lucru așa cum este, fără a-l măguli sau a-l ponegri. Nu vrem ca oglinda să ne spună: „Arăți groaznic! Ai ochii roșii și fața buhăită! Ești un dezastru. Ai face bine să iei măsuri“. După câteva întâlniri cu o asemenea oglindă magică, ne-am feri de ea ca de ciumă. De la o oglindă vrem o imagine, nu o predică. E posibil să nu ne placă imaginea pe care o vedem; cu toate astea, preferăm să decidem noi înșine următoarea mișcare cu scop cosmetic.

În mod similar, funcția unei oglinzi emoționale este să reflecte emoțiile așa cum sunt, fără distorsiuni:

„Arăți furios la culme.“

„Sună de parcă l-ai urî de-adevăratelea.“

„Pari dezgustat de toată situația.“

Aceste afirmații sunt de un imens ajutor copilului cu astfel de sentimente. Ele îi arată limpede ce anume simte. Claritatea imaginii – dată fie de o oglindă obișnuită, fie de una emoțională – dă o șansă inițierii proceselor de autoîngrijire și de schimbare a înfățișării.[6]

Oglinda emoțională pusă la dispoziție de ascultarea reflectivă este foarte valoroasă și pentru adulți.

Uneori, în loc să fim orbi față de emoțiile noastre, suntem orbiți de ele. În aceste cazuri, afectele ne blochează rațiunea. Vorbim despre situații în care „cădem pradă unor emoții puternice“, ceea ce înseamnă că, pentru o clipă, ele ne-au uzurpat ființa interioară și ne controlează. Când sunt stăpâniți de emoție într-o asemenea măsură încât nici rațiunea, nici voința nu mai au nicio influență asupra lor, oamenii tind să se comporte într-un fel dăunător pentru ei înșiși și/sau pentru ceilalți. În atare situații, răspunsurile reflective pot ajuta un om să facă față propriilor trăiri și să-și folosească rațiunea.

Mulți cred că, dacă un om mistuit de o emoție este încurajat să vorbească despre ea, aceasta se va intensifica. La fel, este larg răspândită ideea că oamenii care cad pradă unei emoții sunt mai predispuși să acționeze pe baza ei dacă o exprimă în cuvinte. De pildă, se crede că o persoană furioasă pe alta este mai tentată să-i facă rău dacă își exprimă furia. De fapt, mult mai des se întâmplă exact invers. Când un om are ocazia să discute despre starea sa intens afectivă cu un ascultător empatic, probabilitatea ca el să acționeze irațional pe baza ei se reduce. Discuția purtată la nivel afectiv elimină mare parte din emoția în exces, astfel că vorbitorul simte o mai mică nevoie să-și manifeste starea de excitație în mod irațional.

Mulți ascultători sunt ușor de distras

Deși nu e ușor să vorbești despre adevăratele tale probleme, la capătul celălalt al conversației nici ascultătorul nu este ferit de dificultăți. Mulți se lasă ușor distrași, căzând în visare în timp ce vorbitorul li se adresează. În plus, fiecare din noi posedă cel puțin câteva filtre emoționale care blochează sau distorsionează o parte dintre sensurile care ne sunt transmise. Să ne concentrăm acum asupra metodelor prin care răspunsurile reflective pot ajuta ascultătorul să rezolve aceste probleme.

Una dintre cauzele ascultării ineficiente – dar și a celei eficiente – este că oamenii pot gândi mult mai rapid decât pot vorbi. Rata medie a vorbirii pentru

majoritatea americanilor este de aproximativ 125 de cuvinte per minut. Această rată este lentă pentru ureche și creier, care pot procesa cuvinte într-un ritm de patru ori mai rapid. Când ascultăm, avem mult timp la dispoziție să gândim.

Ascultătorul obișnuit își folosește prost acest răgaz. După ce începe să-și asculte cu interes amicul, mintea lui poate ajunge să se plictisească de ritmul lent al conversației. În scurtă vreme descoperă că poate să plece în vacanță, continuând totuși să primească o fracțiune din mesajul transmis. Astfel, deși prietenul continuă să vorbească, „ascultătorul" își planifică următoarea zi de muncă sau retrăiește victoria din meciul de tenis de săptămâna trecută. Verifică din când în când cele spuse de interlocutor, observă devierile din conversație, face câteva remarci adecvate, dar își petrece cea mai mare parte a timpului cufundat în propriile gânduri. Uneori, ascultătorii cad prea mult timp în reverie, scăpând din vedere elemente esențiale care le-au fost împărtășite.

Vă amintiți fabula țestoasei și a iepurelui sălbatic? Ascultătorii nepricepuți sfârșesc adeseori în situația dificilă a iepurelui care s-a luat la întrecere cu țestoasa mult mai lentă. Iepurele s-a oprit pe marginea drumului ca să tragă un pui de somn; țestoasa l-a depășit până la urmă și a câștigat cursa. Când s-a trezit iepurele, era prea târziu ca s-o mai ajungă din urmă. Ascultătorii ineficienți ies de pe pistă o vreme și apoi descoperă că nu mai pot prinde din urmă gândurile care au fost exprimate de vorbitorul lent ca o țestoasă.

Există multe momente, firește, în care pornim pe calea digresiunilor mentale și totuși ne concentrăm în continuare îndeajuns asupra conversației pentru a-i înțelege destul de bine conținutul. Conform definiției mele, aceasta nu constituie însă o ascultare de bună calitate. Cel care ascultă nu este implicat profund în interacțiunea cu vorbitorul, nu este prezent în comunicare într-o manieră substanțială și satisfăcătoare.

Filtrele distorsionează ceea ce aude ascultătorul

John Drakeford scrie despre „filtrele de atenție" care ne împiedică să fim copleșiți de cantitatea din ce în ce mai mare de sunete din lumea modernă:

Creierul [...] este programat de ani de experiență și condiționare să gestioneze impresiile auditive cu care este hrănit. Asemenea unei secretare eficiente care sortează corespondența unui director ocupat, păstrând doar cele mai importante documente pentru a i le supune examinării, el respinge sumar unele sunete, în vreme ce își concentrează întreaga atenție asupra altora. [...]

La fel ca membrii echipajelor de la sol ale companiilor aeriene, care își pun cu grijă căști ca să se protejeze împotriva zgomotului asurzitor al motoarelor, omul modern a fost nevoit să-și formeze un mecanism de protecție pentru a se apăra de constantul bombardament acustic al traiului în secolul XX. Majoritatea suntem prinși pe viață într-un proces prin care, pe nesimțite, ne fabricăm treptat propriile căști pe urechi și ne antrenează să ignorăm pur și simplu anumite sunete. [...]

Evident, există o anumită înțelepciune în tendința noastră naturală de a nu asculta. Mecanismul acesta ne protejează în nenumărate feluri. Pe de altă parte, ne face și un deserviciu, pentru că ne silește să ratăm multe dintre lucrurile pe care ar fi fost bine să le ascultăm[7].

Pe lângă filtrele de atenție descrise de Drakeford, fiecare dintre noi posedă ceea ce putem numi filtre emoționale, care ne blochează sau ne distorsionează înțelegerea. Majoritatea oamenilor au auzit de celebrul experiment în care Pavlov a învățat un câine să saliveze la auzul unui clopoțel. În anii 1930, Gregory Razran de la Queens College din New York a făcut oameni să saliveze ca reacție la anumite cuvinte precum „stil“ și „urnă“.[8] Experimentele lui Razran au demonstrat că este posibil să conferi sistematic unor cuvinte conotații emoționale care nu au absolut nicio legătură cu sensul lor rațional.

Procesul de condiționare prin care cei mai mulți dintre noi ne creăm filtrele emoționale este adesea mai puțin sistematic, dar nu neapărat mai puțin eficient decât testele lui Razran. În copilăria noastră, e posibil ca părinții, profesorii și alți adulți sau colegi respectați să fi asociat cuvinte precum „comunist“, „spital“, „politician“, „negru“ sau „polițist“ cu rânjete discrete, sprâncene încruntate, grimase sau alte gesturi disprețuitoare. Poate că alte cuvinte și idei aparent neutre au fost însoțite de zâmbete sau alte semne de simpatie. După ce procesul de condiționare se desfășoară o vreme, adesea fără un plan, copilul (sau adultul) reacționează emoțional la cuvintele respective. Răspunsul instinctiv la cuvintele

acum încărcate emoțional interferează cu receptarea oricărui mesaj care se întâmplă să le conțină.

Într-o ședință de instruire pentru directori executivi a fost clar demonstrată distorsionarea cauzată de filtrele emoționale. Cinci dintre ei au fost rugați să părăsească sala. Celor rămași li s-a cerut să studieze imaginea prezentată în figura 5.4, care a fost proiectată pe un ecran.


DYCKMAN ST.

Figura 5.4. Imagine proiectată într-un experiment legat de acuratețea comunicării. Sursă: Liga Anti-Defăimare B'nai B'rith, Rumor Clinic

După ce grupul a examinat imaginea, proiectorul a fost oprit. Unul dintre manageri a fost rugat să revină în sală și să asculte o descriere a imaginii făcută de un bărbat care o studiase. Un alt manager a fost apoi chemat înăuntru și i s-a cerut să asculte descrierea repetată de către managerul care intrase înaintea lui în sală. Procedura a continuat până când toți cei cinci s-au întors pe rând și au ascultat descrierea. Ultimul dintre ei a fost rugat să stea cu fața la grup și cu spatele la ecran și să relateze ce i se spusese că ar conține imaginea. Proiectorul a fost pornit, astfel încât ascultătorii să poate compara vizual scena cu descrierea verbală pe care o auzeau.

Distorsionările s-au dovedit considerabile. La final, bărbatul alb și bărbatul africano-american erau în conflict. În ceartă se amestecau și câțiva dintre ceilalți pasageri. Alții erau înspăimântați. Cuțitul era în mâinile bărbatului africano-american. Albul purta un costum de om de afaceri, iar celălalt erau îmbrăcat ca un muncitor.[9] Fiecare director auzise descrierile prin propriul filtru emoțional, ceea ce provocase neînțelegeri grosolane. Inevitabil, filtrele emoționale ne stânjenesc abilitatea de a asculta.

Așteptările pe care le avem de la ceilalți constituie un alt set de filtre prin care ascultăm. În timpul unor negocieri sindicale dificile, un manager și-a dat seama că nu ascultă suficient de bine. I-a cerut unui lider de sindicat să-și repete comentariile și ulterior i-a mărturisit unui prieten: „Uneori nu-l aud limpede pentru că nu spune ceea ce mă aștept să spună". Numeroase cupluri se află într-o situație similară. Un soț poate crede că știe ce va spune soția lui pe o anumită temă, astfel că îi va răspunde pe baza propriilor așteptări, nu raportându-se la ceea ce a spus ea de fapt. În același fel, părinții și copiii se înțeleg greșit unii pe alții.

Imaginea despre sine a unui om poate și ea distorsiona receptarea gândurilor și a emoțiilor celuilalt. O pesoană cu o stimă de sine scăzută se poate aștepta să primească critici din partea celorlalți și poate descoperi astfel de semnificații în afirmații perfect inocente. O femeie este defensivă când vine vorba despre

treburile gospodărești; când soțul laudă tocănița preparată de mama lui, femeia crede că îi critică ei abilitățile culinare. Soțul se simte nesigur în privința venitului pe care îl câștigă; când soția menționează că e sătulă de făcut curățenie, el interpretează acest lucru ca pe un afront adus capacității lui de a-i oferi un ajutor. O femeie cu filtre foarte puternice spunea: „Soțul meu zice că aș fi în stare să găsesc mesaje ascunse și într-o carte de bucate“.

În Prima și ultima libertate, Krishnamurti afirmă:

Ca să fii cu adevărat capabil să asculți, trebuie să-ți abandonezi, să-ți lași deoparte toate prejudecățile [...] Când te afli într-o stare de spirit receptivă, lucrurile pot fi lesne înțelese [...] Dar, din păcate, cei mai mulți dintre noi ascultăm printr-un ecran de împotrivire, alcătuit din preconcepții, fie ele religioase sau spirituale, psihologice sau științifice, ori din grijile, dorințele și temerile de zi cu zi. Și ascultăm prin acest ecran; prin urmare, ascultăm nu ceea ce se spune, ci zgomotul, sunetul nostru propriu[10].

Răspunsurile reflective sunt modalități eficiente de corectare a neînțelegerilor care apar din cauza filtrelor. Dacă ceea ce reflectăm este greșit, celălalt ne corectează practic întotdeauna.

Verificarea acurateței ca mod de transmitere a căldurii și grijii

Fiindcă ne vine greu să spunem cu precizie ce avem în minte și pe suflet, dar și să ascultăm fără să ne lăsăm distrași sau fără să distorsionăm, e extrem de util să verificăm acuratețea conversațiilor noastre. Pentru asta, ascultătorul eficient reflectă frecvent esența celor auzite, verificând că ceea ce a înțeles el corespunde sensului transmis de vorbitor.

Oricât de importantă ar fi acuratețea în comunicare, majoritatea oamenilor vor mai mult de-atât. Tânjesc după căldura și grija pe care le-o poate oferi o altă

ființă umană. În clipe puternic emoționale, de mare îngrijorare sau când apar probleme serioase, omul se simte adesea singur și are nevoie de contact și de sprijin. Ascultătorul empatic este alături de celălalt într-o manieră aparte, ce transmite căldură și grijă. Reflectându-i spusele, își ajută interlocutorul să aibă sentimentul de comuniune în toiul unei bătălii singuratice.

SCEPTICISMUL DISPARE CEL MAI BINE PRIN ACȚIUNE

Când li se explică o parte din argumentele în favoarea ascultării reflective, mulți oameni ajung să-și dea seama de ce această metodă poate să stimuleze o mai bună înțelegere interpersonală. Conștientizarea teoretică alimentează „consimțământul în deplină cunoștință de cauză“ și astfel îi permit omului să încerce noi metode de interacțiune nu doar fiindcă vreo „autoritate“ pledează pentru ele, ci pentru că propria lui minte consimte că ele au, în definitiv, o logică.

Totuși, testul suprem nu se dă în minte, ci în viața de zi cu zi. Indiferent de teorie, a stabili dacă reflectarea eficientă, folosită potrivit, îmbunătățește sau nu comunicarea se poate numai în tumultul interacțiunilor cotidiene. Până la urmă, valoarea răspunsurilor reflective nu poate fi decisă în minte, ci trebuie stabilită pe baza experienței. Cum scria Thomas Carlyle, eseistul englez: „Îndoielile de orice fel nu pot fi îndepărtate decât prin acțiune“[11]. Scepticismul constructiv testează practic ipotezele pe care le examinează.

Următoarele două capitole conțin instrucțiuni despre cum să vă îmbunătățiți abilitățile reflective. Ele vă vor ajuta să vă formați abilități îndeajuns de puternice încât să judecați corect valoarea ascultării.

REZUMAT

Când fac cunoștință cu abilitățile de ascultare reflectivă, oamenii sunt deseori sceptici că acestea s-ar potrivi în viața lor. Se simt stânjeniți și falși când le

folosesc prima oară. Aceasta este însă doar prima etapă, care va fi rapid depășită dacă ei continuă să aplice abilitățile respective. Unii se plâng că această metodă este prea „structurată“. Obiecția lor pare mai puțin pertinentă dacă observăm că întreaga comunicare este inevitabil structurată și dacă ne dăm seama că structura nu împiedică exprimarea stilului. În plus, oamenii afirmă că metoda reflectivă le înăbușă spontaneitatea. Deși putem aprecia multe tipuri de spontaneitate, pagubele aduse deseori de ridicarea impulsivă a unor bariere în calea comunicării fac ca răspunsurile reflective să pară mai atrăgătoare.

În plus, ascultarea reflectivă devine și mai logică pentru unii dacă luăm în considerare șase particularități ale comunicării umane:

1. Cuvintele au sensuri diferite pentru diferite persoane.

2. Oamenii își „codifică“ adesea mesajele.

3. Oamenii discută frecvent despre „probleme vizibile“, când de fapt îi preocupă mult mai tare alt subiect.

4. Vorbitorul poate fi orb față de propriile emoții sau orbit de ele.

5. Ascultătorii sunt deseori ușor de distras.

6. Ascultătorii aud prin „filtre“ care distorsionează mult din ceea ce li se spune.

Ascultarea reflectivă oferă un mod de verificare a acurateței comunicării și un mijloc prin care pot fi transmise căldura și grija.

Deși teoria ne ajută să decidem în cunoștință de cauză dacă să încercăm sau nu reacțiile reflective, testul suprem al utilității lor nu pot fi raționamentele prezentate în capitolul de față, ci doar experiența aplicării corespunzătoare a abilităților în viața de zi cu zi.

Capitolul 6. Interpretarea limbajului corporal

Cu toții, într-un fel sau altul, ne trimitem micile noastre mesaje către lume. [...] Și rareori le trimitem conștient. Ne manifestăm dispoziția prin limbajul nonverbal al trupului. Ridicăm o sprânceană a neîncredere. Ne frecăm nasul nedumeriți. Strângem brațele la piept ca să ne izolăm sau ca să ne protejăm. Ridicăm din umeri când suntem indiferenți, facem cu ochiul a familiaritate, batem darabana de nerăbdare, ne plesnim peste frunte când suntem uituci. Gesturile sunt numeroase, și, deși unele sunt deliberate [...], există altele, precum frecarea nasului a nedumerire sau strângerea brațelor pentru protecție, care sunt în mare măsură subconștiente.[1]

– Julius Fast

IMPORTANȚA LIMBAJULUI corporal

Un om nu poate să nu comunice. Deși poate decide să nu mai vorbească, n-are cum să nu se mai poarte într-un fel sau altul. Comportamentul lui – mimică, ținută, gestică și alte acțiuni – ne oferă un flux neîntrerupt de informații și reprezintă o sursă constantă de indicii despre ceea ce simte. Interpretarea limbajului corporal, așadar, este una dintre cele mai importante abilități ale unei bune ascultări.

Doar o mică parte din înțelegerea celuilalt pe care cineva o capătă prin interacțiunea față în față provine din cuvinte. Un specialist de seamă afirmă că doar treizeci și cinci la sută din sensul comunicării este generat de cuvinte; restul vine din limbajul trupului.[2] Albert Mehrabian a susținut într-un articol citat pe scară largă că, în situațiile pe care le-a examinat, doar șapte procente din efect au fost de natură verbală – restul de 93 la sută au fost nonverbale.[3] Procentele anume la care au ajuns acești cercetători pot fi puse la îndoială, însă puțini sunt

cei care contestă direcția generală a descoperirilor – faptul că limbajul trupului este un mijloc foarte important de comunicare. Psihoterapeutul Alexander Lowen se exprimă astfel: „Niciun cuvânt nu este atât de clar ca limbajul expresiei corporale, odată ce ai învățat să-l citești“.

Comunicarea nonverbală a fost singurul limbaj folosit în cea mai mare parte a istoriei umanității. Timp de secole nu a existat absolut niciun fel de idiom oral sau scris. Prin urmare, limbajul trupului a fost singurul mijloc de comunicare.

Într-un final, când a apărut limba vorbită, oamenii și-au putut permite să nu mai fie atenți la comunicarea corporală. Însă unii au continuat să se concentreze asupra indiciilor nonverbale. Cum ne avertizează un străvechi proverb chinezesc: „Păzește-te de omul care râde fără să i se scuture burta“[4]. În secolul al VIII-lea î.H., profetul Isaia spunea: „[...] rușinea feței lor le stă împotrivă“[5].

Deși limbajul trupului a fost o sursă de înțelegere interpersonală încă de la începuturile rasei umane, doar în ultimele câteva decenii behavioriștii au început să facă observații sistematice despre sensurile transmise nonverbal. Au elaborat sisteme de notație complexe, au filmat oameni interacționând și i-au analizat cu încetinitorul, cadru cu cadru, au desfășurat mii de alte experimente. Studiul științific al limbajului este încă în fază embrionară și concluziile sunt întru câtva speculative, dar există deja contribuții majore la înțelegerea pe care o avem despre interacțiunea umană. Dacă adăugăm la observațiile făcute de oamenii perspicace de-a lungul istoriei cercetările savanților moderni, obținem un instrument important de înțelegere a celor din jur prin interpretarea limbajului corporal.

ELEMENTE NONVERBALE ale comunicării: LIMBAJUL emoțiilor

Deși există o anumită suprapunere între tipul de informații transmise verbal și cele transmise nonverbal, în cadrul demersului de comunicare funcționează o diviziune naturală, astfel încât fiecare canal este mai potrivit pentru a transmite anumite mesaje.

Cuvintele sunt ideale pentru a comunica informații concrete. Dacă încercați să spuneți cuiva titlul unei cărți sau prognoza meteo a zilei, prețul unui articol vestimentar sau esența filosofiei lui Platon, vă bazați în primul rând pe cuvinte.

Cuvintele sunt utilizate și pentru a descrie emoții, iar în acest scop sunt folosite de obicei în combinație cu limbajul trupului. Pe tărâm emoțional, totuși, avantajul este de partea limbajului corporal, deoarece, așa cum remarcă Paul Ekman și Wallace Friesen:

Semnalele faciale rapide reprezintă sistemul principal de exprimare a emoției. Pentru a afla dacă cineva este furios, dezgustat, speriat, trist etc., îi cercetați chipul. Cuvintele nu descriu întotdeauna sentimentele pe care le trăiesc oamenii; adeseori, ele nu reușesc să exprime ceea ce observați pe figura cuiva într-un moment emoțional[6].

Elementele nonverbale ale comunicării nu doar ilustrează emoțiile cuiva, ci indică adeseori și modul în care un om face față acestor emoții. De exemplu, expresia de pe chipul lui poate să ne spună că este furios, dar restul trupului ne arată cum își gestionează sentimentul de furie. O persoană poate să o abordeze pe alta cu o ținută amenințătoare și cu pumnii încleștați, gata de luptă, sau poate încerca să-și reprime mânia încordându-și mușchii. Își poate da de asemenea frâu liber emoțiilor bătând din picioare, agitându-și brațele, trântind ușa ș.a.m.d. Vă puteți da seama cum își gestionează afectele dacă-i urmăriți limbajul trupului.

Oamenii își comunică sentimentele legate de relații în principal prin elemente nonverbale. Dacă se poziționează la o distanță considerabilă unul de celălalt, dacă au trupurile încordate, evită să stea față în față și să aibă contact vizual, probabil relația dintre ei nu merge foarte bine. Cum spunea Gerard Egan, privirea care se ferește poate să însemne un suflet care se ferește.[7]

Felul în care abordăm noi comunicarea subliniază primatul emoțiilor. Neîndoielnic, conținutul conversației poate fi foarte important, dar, când au o pondere majoră, emoțiilor ar trebui în mod normal să li se acorde cea mai mare atenție. Din moment ce elementele nonverbale reprezintă principalul lor mijloc de comunicare, acestea sunt esențiale pentru înțelegerea multor lucruri importante pe care ni le comunică cei din jur.

emoții date la iveală

Există momente în care fiecare dintre noi folosește cuvinte într-un mod menit să-i ascundă sentimentele. Uneori, această tendință de a înșela e înrădăcinată în subconștientul nostru, și nu suntem nici măcar conștienți de eforturile pe care le facem pentru a ne ascunde. În mod asemănător, fiecare dintre noi a învățat să-și controleze limbajul trupului. Conștient sau nu, încercăm să ținem sub control exprimarea emoțiilor pe care le comunicăm prin mijloace nonverbale. Putem da din umeri, prefăcându-ne indiferenți, când de fapt chestiunea adusă în discuție este foarte importantă pentru noi. Putem să ne mascăm furia printr-un zâmbet fals. Putem să ne încordăm anumiți mușchi pentru a ne abține să plângem atunci când suntem triști. Putem afișa o „figură inexpresivă“ ca să ne disimulăm emoțiile. Cu alte cuvinte, în anumite circumstanțe și în diferite grade, fiecare dintre noi încearcă să-și mascheze sentimentele printr-un limbaj înșelător al trupului.

Când alegem cuvinte pentru a ne crea o mască, putem avea succes. Dar, dacă încercăm să ne controlăm elementele nonverbale ale comunicării, trupul dezvăluie de obicei, până la urmă, adevărul despre sentimentele noastre. Detectoarele de minciuni sunt eficiente tocmai pentru că oamenii care pot ticlui o poveste foarte înșelătoare întâmpină dificultăți mult mai mari când trebuie să-și controleze reacțiile corporale.

Chiar și atunci când un om face un efort constant să nu-și trădeze emoțiile prin limbajul trupului, adevăratele lui sentimente scapă de obicei tentativelor de control, chiar dacă uneori doar pentru o clipă. Într-un experiment, cercetătorii au cerut unui bărbat să nu arate nicio emoție în timpul vizionării unui film făcut anume să impresioneze. Ulterior, când i s-a luat un interviu, participantul a fost încrezător că izbutise să-și ascundă trăirile. Imaginile surprinse în timp ce urmărea filmul au demonstrat însă că sentimentul lui de dezgust s-a „scurs“ temporar în afară în ciuda tuturor strădaniilor de a-l controla.[8]

Observarea limbajului corporal este importantă pentru un ascultător eficient, deoarece el comunică lucrurile care au cea mai mare însemnătate pentru vorbitor. Când un om ezită să-și transpună emoțiile în cuvinte, sau nu e în stare să

găsească formulările corecte pentru a le descrie, sau și le-a reprimat în asemenea măsură, încât nu mai este conștient de ceea ce simte – în fiecare dintre aceste situații, indiciile nonverbale de obicei îl dau de gol. Cum spunea Sigmund Freud: „Ne trădăm pe noi înșine prin toți porii“[9].

CUM INTERPRETĂM LIMBAJUL TRUPULUI

Există cinci principii care pe mine m-au ajutat să reacționez mai eficient la „limbajul nostru tăcut – limbajul comportamentului“. În primul rând, fac un efort conștient să-mi concentrez atenția asupra indiciilor despre care cred că vor fi mai utile. În al doilea rând, încerc să observ fiecare dintre comportamentele nonverbale în context. În al treilea rând, remarc neconcordanțele atunci când acestea există. În al patrulea rând, încerc să fiu mai conștient de ceea ce simt eu însumi față de interacțiune. În sfârșit, reflect lucrurile pe care le-am înțeles înapoi către celălalt, pentru a primi o confirmare sau pentru a fi corectat.

Concentrarea asupra celor mai utile indicii

Contrar opiniei generale, primim de fapt prea multe indicii despre emoțiile persoanei pe care o ascultăm, nicidecum prea puține. Ca ascultători, primim informații despre emoțiile vorbitorului din șase surse.

Trei fac parte din mediul auditiv: 1. cuvintele rostite; 2. sunetul vocii și 3. ritmul vorbirii, frecvența și lungimea pauzelor, frecvența cazurilor în care discursul este perturbat de sunete precum „ăăă“ și „mmm“.

Mediul vizual furnizează și el trei surse de informații despre sentimentele unui om: 1. expresia facială; 2. postura și 3. gestica.

Acest bombardament de stimuli poate fi copleșitor pentru ascultător. Unui om îi scapă adesea o parte dintre cele mai semnificative mesaje pentru că atenția i-a

fost distrasă de alte surse de informație care se impun mai ușor. Există o tendință comună de a ne baza în exces pe ceea ce psihologul Wilson Van Dusen spune că este sursa cea mai nedemnă de încredere – cuvintele rostite. Sensibilitatea sporită la elementele nonverbale ale comunicării și concentrarea asupra lor vor înlesni de obicei o înțelegere mai bună a celuilalt.

Expresia facială. Behavioriștii sunt în general de acord că fața este cea mai importantă sursă de informații în privința emoțiilor. Pentru a descoperi ce simte vorbitorul, observați, într-un mod care să nu-l deranjeze, cum i se schimbă expresiile faciale.

Acum mai bine de o sută de ani, naturalistul Charles Darwin, cel care a propus teoria evoluției, a scris o carte inovatoare despre limbajul trupului, numită The Expression of the Emotions in Man and Animals (Expresia emoțiilor la om și animale). Una dintre ipotezele-cheie ale lui Darwin, și anume că oamenii pot descifra emoțiile cuiva după expresia facială, a fost confirmată de cercetări.

Chipul nu dezvăluie doar anumite emoții, ci și ce contează cu adevărat pentru o persoană. Uneori, în mijlocul unei conversații care pare relativ lipsită de importanță, fața va afișa o vivacitate intensă și spontană. Într-un asemenea caz, ascultătorul se poate concentra asupra acelei părți din conversație care a părut să provoace reacția respectivă și poate astfel ajunge să discute despre subiecte de mare importanță emoțională pentru celălalt. Fără îndoială, vă puteți aminti momente din conversații altminteri banale în care figura interlocutorului s-a luminat și el a început să vă prezinte cu multă însuflețire un anumit subiect care-l interesa.

Ochii și țesutul din jurul lor pot fi extrem de elocvenți. Ochii sclipesc de voioșie, se înroșesc și se tulbură de tristețe ori fulgeră de ostilitate. Transmit informații importante despre felul în care decurge relația voastră cu celălalt om. Pot afișa afecțiune și încredere față de o persoană, distanțare față de alta și dezinteres față de o a treia. În multe culturi, contactul vizual plin de căldură este cea mai pură formă de reciprocitate, reprezentând cel mai înalt nivel de comuniune psihică. Poate că acesta e motivul pentru care romancierul francez Victor Hugo recomanda: „Când o femeie îți vorbește, ascultă ce-ți spune privirea ei“.

Pe măsură ce un om îmbătrânește, cea mai constantă stare emoțională pe care o trăiește tinde să i se întipărească pe chip. Unele figuri de vârstnici sunt vesele și deschise, sugerând o existență fericită. Altele exprimă o dezaprobare cronică, ca

și cum nimic pe lumea asta nu le-a mers vreodată prea bine. (Și poate că nici nu le-a mers.)

Indicii vocale. Există un pasaj în The Journal of John Woolman (Jurnalul lui John Woolman) unde se descrie comunicarea acestui predicator din secolul al XVIII-lea cu șeful de trib Papunehang, care i-a spus unui interpret despre rugăciunea în limba engleză ale cărei cuvinte nu le înțelesese: „Îmi place să simt de unde vin cuvintele“.[10]

Ascultătorul eficient aude mult mai mult decât doar cuvintele vorbitorului; ascultă intensitatea sunetului, ritmul, timbrul vocii și alte nuanțe subtile care comunică sens. Vocea furnizează cele mai multe moduri de a înțelege un individ. De aceea, când un pacient intră în sala de consultație a psihoterapeutului Rollo May, acesta din urmă se întreabă adesea: „Ce îmi spune vocea atunci când nu mai ascult cuvintele, ci doar tonul ei?“[11]

La nivel elementar, practic toată lumea depistează sensuri observând diferențe în caracteristicile vocale. De exemplu, exclamația: „Ce weekend am avut!“ poate să aibă cel puțin două sensuri, în funcție de tonul vocii vorbitorului. Poate să însemne că a fost cel mai plăcut weekend cu putință, dar, în prezența altor caracteristici vocale, ascultătorul poate să presupună că a fost un weekend destul de neplăcut. Dacă vocea unui om tremură când spune: „Am demisionat“, poate fi un indiciu că persoana e tristă, furioasă sau înspăimântată de perspectiva de a-și părăsi slujba. În schimb, o voce optimistă și voioasă ar putea sugera că, în principiu, posesorul ei e fericit că și-a reziliat contractul.

Sentimente precum furia, entuziasmul și veselia tind să fie însoțite de o anumită rapiditate a discursului, de un volum mai ridicat al vocii și de un ton mai înalt. Un ritm al vorbirii mai lent decât normal, un volum și un ton redus tind să caracterizeze stări precum plictiseala sau deprimarea. Len Sperry sugerează că e posibil ca următoarele caracteristici vocale (numite paralimbaj) să aibă semnificațiile descrise în coloana din dreapta:[12]

▪

Paralimbaj	Emoție/semnificație probabilă
Voce monotonă	Plictiseală
Ritm lent, ton scăzut	Depresie

Voce înaltă, ton țipător	Entuziasm
Tonalitate ascendentă	Uimire
Discurs aspru	Atitudine defensivă
Ton repezit, volum ridicat	Furie
Ton înalt, pronunție tărăgănată	Neîncredere

Unii oameni ajung să se priceapă foarte bine să-i înțeleagă pe ceilalți ascultându-i cu atenție cum vorbesc. Erle Stanley Gardner, celebru scriitor de romane polițiste și creatorul lui Perry Mason, a povestit despre abilitatea pe care partenerul lui avocat o căpătase de a detecta informații esențiale din indicii vocale – informații care treceau practic neobservate de toți ceilalți. Într-un articol din revista Vogue, Gardner spunea:

De-a lungul anilor în care mi-a fost partener, când ne aflam în fața instanței, făcea în așa fel încât să nu privească niciodată martorul din boxă; își ațintea privirea asupra unei foi, uneori notându-și prescurtat ceea ce spunea martorul, alteori mâzgălind pur și simplu, dar ascultându-i întotdeauna vocea.

Într-un anumit moment al interogatoriului, îmi dădea un ghiont cu cotul.

Invariabil, asta însemna fie că martorul spune o minciună, fie că încearcă să mușamalizeze ceva.

Urechile mele neantrenate n-au fost niciodată capabile să detecteze aceste schimbări subtile ale vocii și ritmului, dar partenerul meu le putea distinge cu o precizie surprinzătoare[13].

Deși este posibil ca voi sau eu să nu ajungem niciodată ca partenerul lui Gardner, putem observa tonalitatea și timbrul vocii unui om, ritmul vorbirii și rapiditatea exprimării. Aceste calități vocale ne ajută să evaluăm starea de spirit a vorbitorului. Ulterior, putem să-i reflectăm percepția noastră asupra emoțiilor sale.

Postură, gestică și „acțiuni“. Postura și mișcările corporale ne pot spune foarte multe despre emoțiile, imaginea de sine și nivelul de energie ale cuiva. Mișcările capului, ale brațelor, ale mâinilor și picioarelor pot fi foarte grăitoare. Persoana care vrea să încheie o conversație, de pildă, își poate întinde picioarele, poate să dea dintr-un picior, să-și aranjeze hârtiile pe birou, să-și închidă servieta și/sau să se ridice de pe scaun, pregătindu-se de plecare. Cineva a descoperit că, atunci când voia să pună capăt unei discuții, șeful lui începea „să-și caute cu disperare țigările din buzunarul din stânga

al jachetei“.[14]

Putem descoperi ce simt oamenii și înțelegând semnificația a ceea ce, în lipsa unui cuvânt mai potrivit, voi denumi „acțiuni“. Psihologii pediatri sunt conștienți că o mare parte din comportamentul „enervant“ de acasă al copiilor poate fi un strigăt de ajutor voalat. Părinții descoperă adesea că, atunci când bebelușii primesc multă atenție în familie, frații mai mari pot reveni la comportamente de sugari. Copilul insistă de fapt să i se acorde mai multă atenție. Elevul care deranjează constant orele a decis probabil că singura modalitate prin care se poate face remarcat este să se poarte urât. Directorul care devine mai puțin productiv poate să-și manifeste, în realitate, dezamăgirea sau mânia față de lipsa de mobilitate din companie ori insatisfacția în relația cu șeful. Ascultătorul empatic observă aceste tipuri de acțiuni și caută metode de a verifica acuratețea concluziilor sale.

Oamenii care predau, conduc ședințe, interviuri sau prezentări de vânzări sau care, într-o formă sau alta, sunt liderii unui grup trebuie să fie atenți la postura colectivă a acestuia. Eu conduc multe seminare care durează o zi întreagă. Frecvent, observ în sală un „limbaj al trupului comun“. Uneori, grupul este vigilent și alert. Alteori apare o pasă proastă în care toată lumea dă dovadă de energie scăzută. Pentru a îmbunătăți atmosfera de studiu, trebuie să înțeleg ce îmi comunică postura grupului și, când apare o perioadă de dezinteres, să închei ședința sau să utilizez metode de revigorare.

Îmbrăcămintea, toaleta personală și ambientul. Modul cum cineva se îmbracă și se îngrijește și ambientul pe care și-l alege sau și-l creează fac parte din mesajul pe care persoana respectivă îl transmite lumii despre sine. Bărbatul proaspăt bărbierit, îmbrăcat într-un costum cu dungi fine și cu o cravată conservatoare sugerează un stil de viață diferit de al unui tânăr bărbos, cu părul lung, în blugi tociți, tricou și sandale. Înfățișarea unei tinere care merge la coafor săptămânal și care poartă haine cu o croială clasică transmite o cu totul altă impresie decât cea pe care o comunică o femeie de aceeași vârstă care nu poartă sutien, se îmbracă în majoritatea timpului în blugi și nu se machiază.

Amplasamentul și stilul casei unui om și felul în care e mobilată transmit informații despre locatar. Deși birourile și alte spații de muncă sunt supuse într-o mai mică măsură influenței personale decât locuințele, fiecare angajat izbutește de obicei să-și pună amprenta pe spațiul cu pricina într-un fel sau altul. Biroul

poate fi îngrijit sau dezordonat. Spațiul poate fi organizat având ca element central biroul sau oamenii, poate fi auster sau estetic.

Citirea indiciilor nonverbale în context

Mare parte din literatura curentă despre limbajul trupului ne induce în eroare când sugerează că ne putem aștepta ca anumite gesturi să aibă semnificații specifice și credibile. Dimpotrivă, autorități în domeniu afirmă că niciun gest în sine nu are o semnificație precisă. Nicio mișcare nu este de sine stătătoare, ci face întotdeauna parte dintr-un tipar mai larg, iar sensul ei este înțeles cel mai bine în context. Un anumit gest este asemenea unui cuvânt dintr-un paragraf. El poate avea mai multe sensuri, dar numai în contextul paragrafului sau al capitolului respectiv putem să înțelegem exact semnificația pe care o capătă. Sensul unui gest devine mult mai inteligibil când este văzut ca parte dintr-un tipar mai amplu în care se înscrie. Eisenberg și Smith afirmă că:

Majoritatea cuvintelor au doar câteva sensuri, în funcție de cine le utilizează și în ce circumstanțe. Dar încrețirea nasului este un semn ce poate avea o mie de înțelesuri diferite, fiecare depinzând de setul de semne care îl însoțește, de personalitatea celui care își încrețește nasul și de contextul în care face acest lucru. De aceea, este greu să atribuim un sens general oricărui semn nonverbal izolat, chiar dacă un anumit sens într-un anumit context este evident. Nu ne-am hazarda să facem presupuneri despre ce înseamnă încrețirea nasului în general, dar puțini oameni în decursul unei conversații s-ar simți jigniți de o frază precum: „Joan încrețește din nas pentru că nu suportă mirosul de ciuperci prăjite“[15].

Pe lângă faptul că trebuie observat în contextul altor mișcări corporale, orice gest trebuie să fie asociat și cu vorbele persoanei respective. Dacă ascultăm doar cuvintele sau doar limbajul trupului, e posibil să ne facem o impresie distorsionată despre mesaj. Obiectivul ascultătorului eficient este să recepționeze

toate indiciile transmise.

Observați discrepanțele

Probabil că ați remarcat ocazii în care cuvintele unui om comunicau un mesaj, dar indiciile lui nonverbale sugerau cu totul altceva. Versurile unei melodii mai vechi descriu acest tip de discrepanță: „Buzele tale îmi zic «nu, nu», dar în ochii tăi citesc «da, da»“.

Am fost de față cândva la o conversație în care o soție i-a spus soțului: „Pari supărat pe mine“. Bărbatul s-a înroșit, și-a încleștat pumnul, a lovit cu el în masă și a țipat: „Nu sunt nervos!“ Limbajul trupului i s-a părut soției mult mai convingător decât cuvintele!

În schimb, există situații în care limbajul trupului este o diversiune gândită să ascundă intensitatea cuvintelor pe care un om îndrăznește cu greu să le rostească. Câteva dintre cele mai triste declarații pe care le-am auzit vreodată au fost însoțite de un râs de disimulare din partea vorbitorului. Am auzit zeci de oameni povestind cele mai amare necazuri din viața lor în timp ce-și ascundeau sentimentele prin chicoteli. De obicei, când aud râsul și conținutul tragic simultan, oamenii sunt prinși cu garda jos sau aleg să evite confruntarea cu suferința celuilalt. În general, râd alături de el. Acest comportament este atât de răspândit în societatea noastră, încât avem și o expresie pentru a o descrie: cel care gestionează astfel suferința „face haz de necaz“.

De fapt, când există o discrepanță între cuvinte și limbajul trupului, ambele mesaje sunt importante. Dacă buzele unei femei spun „nu, nu“, dar în ochii ei există un „da, da“, probabil ea trăiește un conflict între dorința de a-și exprima afecțiunea și anumite rezerve sau gânduri că „nu se cuvine“ care o îndeamnă să se abțină. Când un bărbat țipă că nu e furios, se poate să nu vrea să-și recunoască sentimentele în fața lui însuși și/sau în fața altora. Când o persoană râde în timp ce povestește o tragedie personală, poate însemna că vrea să împărtășească acea parte din viața ei, dar fără să-l împovăreze pe interlocutor, și/sau că nu știe dacă să-și dezvăluie și să-și împărtășească profunzimea sentimentelor. Firește, pot exista și alte semnificații pe lângă cele pe care le-am sugerat. Ideea este că,

atunci când există o discrepanță între cuvintele cuiva și comunicarea sa nonverbală (sau între două aspecte ale limbajului său corporal), este util să căutați sensul transmis prin fiecare canal de comunicare.

Fiți conștienți de propriile emoții și reacții corporale

Sigmund Freud susținea că „subconștientul unei ființe umane poate să acționeze asupra subconștientului altcuiva fără să treacă prin conștiință“[16]. Mare parte din acest tip de comunicare este transmisă prin intermediul limbajului corporal. Procesele de comunicare nonverbală pot să ocolească mintea conștientă a ascultătorului și totuși să declanșeze reacții în corpul lui. Devenind mai conștienți de ceea ce simte trupul nostru, putem fi de multe ori mai sensibili și la ce simt ceilalți oameni.

O psihoterapeută de familie spunea că atmosfera dintr-un cămin cu probleme este ușor de perceput. Când intră în contact cu o astfel de familie, ea își percepe numaidecât propria stânjeneală. Atmosfera poate fi glacială, politicoasă, plictisitoare sau foarte prudentă, ca și cum ar aștepta o explozie de furie. În asemenea situații, corpul psihoterapeutei resimte propria senzație de neplăcere. Când i se strânge stomacul, o dor umerii sau îi zvâcnesc tâmplele, e atentă la aceste senzații și devine mai vigilentă față de ceea ce se petrece în familia respectivă.

Eram la un moment dat împreună cu un adolescent al cărui tată a pornit un atac verbal de 20 de minute asupra lui. Știam că majoritatea lucrurilor pe care le spunea nu erau adevărate. N-a existat nicio șansă ca tatăl și fiul să dialogheze – a fost doar o tiradă nesfârșită. Tot corpul mi s-a tensionat, stomacul mi s-a strâns. Când m-am concentrat asupra neplăcerilor pe care le simțeam fizic, am fost în stare să înțeleg mai bine ce trăia tânărul.

Psihoterapeuta Frieda Fromm-Reichmann a creat o metodă care o ajuta să perceapă ce simțeau clienții ei. Știa că postura și limbajul trupului sunt indicii ale emoțiilor, astfel că încerca cu grijă să oglindească postura și gesturile lor. Se concentra pe ceea ce simțea când le adopta poziția, iar capacitatea ei de a-i înțelege a crescut considerabil. Sunt unul dintre numeroșii ascultători care au

utilizat metoda aceasta cu succes. Firește, ascultătorul trebuie să dea dovadă de sensibilitate în modul în care oglindește poziția celuilalt. Când o face neîndemânatic sau indiferent, demersul lui poate fi interpretat de vorbitor ca o insultă.

REFLECTAȚI EMOȚIILE ÎNAPOI CĂTRE EMIȚĂTOR

Ca ascultători reflectivi, după ce ați deslușit sentimentele vorbitorului interpretându-i limbajul trupului, veți încerca în mod firesc să le reflectați înapoi către acesta cu propriile voastre cuvinte. Atunci când verbalizați ceea ce credeți că ar putea simți celălalt, se întâmplă mai multe lucruri. Mai întâi, verificați acuratețea presupunerilor voastre cu privire la sentimentele lui. În al doilea rând, puteți să-l ajutați pe vorbitor să devină mai conștient de emoțiile sale. În al treilea rând, reflectarea îl încurajează pe celălalt să vorbească despre latura emoțională a situației în care se află. În al patrulea rând, când vorbitorul își aude sentimentele oglindite de un ascultător care îl acceptă, se simte de obicei înțeles. Singurătatea pe care e posibil s-o simtă are șanse să scadă datorită acestui răspuns empatic. În sfârșit, dacă omul alege să discute profund și liber despre sentimentele lui, poate avea loc un catharsis, o eliberare de tensiune și o renaștere emoțională și/sau spirituală.

Soțul lui Marion, George, s-a întors acasă de la muncă, s-a prăbușit în fotoliu și a spus cu glas trist și șovăitor: „Uf, am finalizat proiectul la care am lucrat în ultimele două săptămâni“. Marion și-a amintit că, înainte de a începe să fie mai atentă la limbajul trupului, ar fi ratat esențialul și i-ar fi răspuns: „Mă bucur că ai încheiat. Poate că de-acum o să putem să luăm cina la timp“. De data asta a fost însă altfel. Marion a observat semnalele nonverbale ale soțului ei, s-a așezat în fața lui și i-a răspuns: „Chiar dacă treaba e finalizată, ceva nu e în regulă și nu ești mulțumit“. În această atmosferă de înțelegere și empatie, George a început să vorbească despre frustrarea lui de la slujbă. Au comunicat profund, așa cum rareori reușiseră în cei opt ani de căsnicie.

UN LIMBAJ CLAR, DAR DERUTANT

De-a lungul secolelor, limbile naturale au creat figuri de stil larg folosite care descriu limbajul trupului. Despre oamenii fricoși se spune că „îngheață de groază“. Cei furioși „tremură“ uneori „de nervi“. Indivizii agresivi sunt predispuși „să-și arate colții“. Oamenii rezervați par „distanți“. Cei încrezători în sine „debordează de entuziasm“ sau „se umflă în pene“. Persoanele hotărâte „strâng din dinți“. Când încearcă să-și controleze emoțiile, oamenii stau „cu buzele strânse“. În ciuda efortului de a-și ascunde stânjeneala, unii „se înroșesc de rușine“. Popularitatea acestor clișee lingvistice sugerează că avem cu toții o oarecare competență în a interpreta limbajul trupului.

Totuși, cei mai mulți dintre noi putem să ne perfecționăm. Putem fi și mai atenți la limbajul corporal al celuilalt. Putem să-i interpretăm cu mai multă sensibilitate sensul. Putem să-i transmitem percepțiile noastre cu mai multă pricepere și empatie.

Pentru majoritatea oamenilor, limbajul trupului este un paradox. Uneori, semnalele nonverbale sunt atât de clare, încât aproape toată lumea poate să le citească fără probleme. Alteori ele pot fi foarte dificil de descifrat. Oamenii interpretează frecvent greșit sensul „limbajului mut“, iar atunci când nu-și bat capul să verifice validitatea interpretării lor, se pot înstrăina de interlocutor sau pot apărea conflicte inutile.

Discutând despre arta paradoxală de a interpreta limbajul corporal, Edward Sapir spunea că ea pare să opereze „în conformitate cu un cod minuțios și secret care nu este scris nicăieri, nu este știut de nimeni, dar este înțeles de toți“[17]. Chiar dacă, fără îndoială, paradoxul rămâne, atenția sporită a cititorului la semnalele nonverbale ale celuilalt poate îmbunătăți semnificativ calitatea comunicării.

REZUMAT

Fiindcă o parte consistentă din comunicarea interpersonală este nonverbală, interpretarea limbajului corporal este una dintre cele mai importante abilități ale ascultării eficiente. Elementele nonverbale ale comunicării sunt deosebit de

importante pentru înțelegerea sentimentelor celorlalți. Oamenii încearcă adesea să-și ascundă emoțiile controlându-și semnalele nonverbale. De obicei, aceste strădanii au mai puțin succes decât tentativele de camuflaj verbal; în general, emoțiile „se strecoară“ afară în ciuda eforturilor noastre de a ne ajusta exprimarea nonverbală. Există câteva principii care favorizează o „interpretare“ îmbunătățită a limbajului corporal:

• Concentrați-vă atenția asupra celor mai utile indicii – expresia facială, trăsăturile vocii, postură, gestică și „acțiuni“;

• Interpretați semnele nonverbale în context;

• Observați discrepanțele;

• Fiți conștienți de propriile emoții și reacții corporale.

Limbajul trupului este uneori foarte clar și lipsit de ambiguități. Alteori însă poate fi foarte dificil de descifrat. Când ascultătorul reflectă adecvat ceea ce a înțeles din limbajul corporal al interlocutorului, comunicarea poate fi îmbunătățită semnificativ.

Capitolul 7. Îmbunătățirea abilităților reflective

Vreau să te aud corect, așa că va trebui să verific ce aud în momente cruciale pentru a fi absolut sigur că sensul meu se potrivește cu sensul tău. Îmi fac o idee despre sensul mesajului tău din cuvintele pe care le spui, din tonul vocii, privindu-ți chipul, gestica și mișcările corporale. Dar e doar o idee. Trebuie s-o verific din când în când, repetând ceea ce am auzit pentru a primi încuviințarea ta, până când ești de acord că ai fost auzit.

Vreau să aud profund, clar și îndeajuns de precis ca să fiu în stare – într-o măsură semnificativă – să simt ceea ce simți tu, să mă doară puțin când te doare pe tine și să-ți doresc libertatea de a fi tot ceea ce ești pe cale să devii.[1]

– David Augsburger

Există reguli care, odată respectate, vor face ca reacțiile voastre reflective să fie mai precise și mai utile pentru vorbitor. Ele reprezintă subiectul principal al capitolului de față, care va analiza pe scurt și ce altceva poate face ascultătorul pe lângă ascultarea propriu-zisă și va examina când ascultarea reflectivă este adecvată și când nu.

CUM SĂ DEVENIȚI UN ASCULTĂTOR MAI BUN

După ce învață să fie atenți la vorbitor, să-l lase să conducă discuția și să-i reflecte esența conținutului verbal și/sau a sentimentelor, oamenii sunt pregătiți să-și perfecționeze abilitățile de reflectare. Următoarele câteva principii vă pot ajuta să deveniți ascultători și mai buni.

Nu mimați înțelegerea

Vor exista nenumărate momente în care, ca ascultător, nu veți pricepe ce vă spune celălalt. Poate că visați cu ochii deschiși. Poate că vă gândeați la un lucru despre care ați discutat mai devreme. Poate că vorbitorul nu e în stare să formuleze cu claritate mesajul. Deși, în astfel de situații, oamenii pretind în general că ascultă cu atenție și că înțeleg perfect ceea ce se spune, eu cred că este important să nu vă prefaceți. Autenticitatea cere ca ascultătorul să-și recunoască abaterea și apoi să se străduiască să revină la ascultarea atentă. „Cred că m-ai pierdut pe drum. Poți să repeți ce-ai spus?“ „Am fost atent până când mi-ai zis că soțul tău s-a îmbolnăvit. Zi-mi din nou ce s-a întâmplat după aceea.“

Nu-i spuneți vorbitorului că știți ce simte

Când oamenii încep să asculte reflectiv, mulți spun lucruri de genul: „Știu ce simți“. Există mai multe motive pentru care acest răspuns este inadecvat. În primul rând, este fals. Interpretarea emoțiilor altei persoane este în cel mai bun caz o aproximare. Nimeni nu poate ști vreodată în totalitate ce înseamnă să fii în pielea altcuiva. Apoi, afirmația asta tinde să blocheze încercarea vorbitorului de a da mai multe detalii care ar permite o înțelegere mai concretă a mesajului. Până la urmă, vorbitorul va tinde să pună la îndoială că ați înțeles atât de multe lucruri pe cât spuneți. Rareori se întâmplă să fie util să-i spuneți altui om că știți ce simte – e nevoie să-i demonstrați că i-ați înțeles cu adevărat, într-o oarecare măsură, sentimentele. Obiectivul este să percepeți experiența vorbitorului cât mai precis și să i-o reflectați înapoi într-o manieră tolerantă, care afirmă nonverbal: „Sunt alături de tine“. Apoi, fără să fie nevoie să spuneți: „Știu ce simți“, celălalt va simți: „Mă înțelege cu adevărat“.

Diversificați-vă răspunsurile

Nu există un singur răspuns „corect“ la un enunț anume. Am observat deja că o persoană poate să răspundă prin tăcere, cu o încurajare minimală, cu o parafrază, cu o reflectare a sensului sau printr-o reflectare rezumativă. Am văzut că formularea reflectării sensului poate fi ușor schimbată pentru a face răspunsul să sune mai natural. Exersând, ea poate fi mascată și mai mult sau abandonată cu totul.

Iată o afirmație și câteva răspunsuri reflective potrivite. O femeie care se apropie de 30 de ani i s-a plâns unei amice: „Mama se bagă mereu în viața noastră. Aș vrea să-și vadă de treaba ei“. Printre posibilele răspunsuri se numără:

• „Te deranjează că mama ta se amestecă atât de mult.“

• „Te irită că-și bagă nasul în viața ta.“

• „E cam băgăcioasă!“

• „Când mama se amestecă în viața ta personală, simți că independența și intimitatea îți sunt amenințate.“

• „Îți dorești să te trateze ca pe un adult, nu ca pe un copil.“

• „Urăști că-și dă mereu cu părerea.“

Concentrați-vă asupra emoțiilor

Charles Arribine și-a vizitat fiica la facultate în weekendul porților deschise. Când au luat cina împreună, au purtat următoarea conversație:

-

Kristy: Nu vreau să mai stau aici. E prea greu pentru mine. Mi-e teamă că voi

Charles: Munca e prea grea.

Kristy: (Acum cu lacrimi în ochi) Mi-e teamă că o să pic examenele.

▪

Charles a ignorat cu desăvârșire sentimentele fiicei lui. A început prin a-i spune că primul an de facultate este întotdeauna cel mai greu, că ea e o fată deșteaptă și va fi în stare să se adune și să încheie cu bine semestrul. La finalul discuției, tânăra a început să plângă și s-a dus la toaletă ca să-și vină în fire.

Când mi-a povestit cele întâmplate, Charles mi-a zis: „De-abia când Kristy a început să suspine mi-am amintit ce ne-ai învățat despre «primatul emoțiilor într-o conversație»“. Cuvintele lui Kristy mi-au intrat pe o ureche și mi-au ieșit pe cealaltă. Am avut multe interacțiuni ca asta, dar în sfârșit învăț să accept partea emoțională a conversației“.

Alegeți cel mai precis cuvânt pentru a denumi emoțiile

Emoțiile sunt esențiale în comunicare. În reflectare, contează să recunoașteți nu doar tipul de emoție, ci și intensitatea ei. Cuvântul care numește sentimentul trebuie să corespundă experienței celuilalt. Un bărbat stătea pentru prima oară la marginea Marelui Canion, uluit de splendoarea nuanțelor de roșu și purpuriu în continuă schimbare. După o tăcere îndelungată, s-a întors către soția sa și, cu ochii plini de mirare și cu uimire în voce, i-a spus: „Este magnific. Este sublim“.

Soția i-a răspuns: „Ți se pare drăguț“.

Distanța emoțională de la „magnific“ și „sublim“ la simplul „drăguț“ este foarte mare.

Cu cât ascultătorul este mai precis și mai concret în reflectarea sentimentelor celuilalt, cu atât mai utilă va fi ascultarea lui. Din nefericire, majoritatea oamenilor au un vocabular foarte limitat când vine vorba de cuvinte care exprimă emoții. Precedând adjectivele emoționale de adverbele adecvate, puteți să comunicați cu oarecare precizie gradul sau intensitatea sentimentului:

„Te simți puțin trist că ți-a murit câinele.“

„Te simți destul de trist din cauza morții câinelui.“

„Te simți foarte trist că ți-a murit câinele.“

„Te simți groaznic de trist de când ți-a murit câinele.“

Deși pot fi utilizate pentru a specifica intensitatea sentimentului, cuvinte precum „destul de“ și „foarte“ sunt înlocuitori imperfecți ai unui limbaj adecvat de cuvinte emoționale. „Ai inima grea“ sau „ești deprimat“, de exemplu, tind să fie exprimări mai bune ale sentimentelor decât „ești extrem de trist“.

Un mod de a vă dezvolta un vocabular mai precis de cuvinte emoționale este să citiți și să recitiți o listă de cuvinte precum cea de mai jos:

abătut	iritat	perplex
afectuos	intimidat	pașnic
agitat	iritat	păcălit
apăsat	isteric	persecutat

bun	iubitor	plângăcios
captiv	izolat	rănit
condamnat	înfricoșat	refuzat
disperat	înfuriat	relaxat
dominat	împovărat	respins
dornic	îndurerat	satisfăcut
dușmănos	îngrijorat	săritor
empatic	îngrozit	scandalizat
emoționat	înșelat	stupid
energic	înțelegător	șocat
enervat	învins	temător
euforic	melancolic	tensionat
exaltat	minunat	trădat
exasperat	mizerabil	trist
fericit	mulțumit	ușurat
fermecat	nedreptățit	vesel
frenetic	neglijat	vinovat
furios	nervos	vulnerabil
gelos	nesăbuit	zăpăcit
ignorat	obosit	zbuciumat
imposibil	oripilat	zdrobit

▪

După ce citiți, puteți să grupați cuvintele în funcție de nivelul de intensitate al emoției descrise. Figura 7.1 reprezintă un tabel care vă va ajuta să atribuiți diferite grade de intensitate cuvintelor care exprimă afecte.

Când celălalt relatează informații despre o decizie dificilă, ascultătorul productiv îi reflectă adesea emoțiile ambivalente. Charlene Adams tocmai a primit propunerea să fie promovată într-un post foarte solicitant. Dacă acceptă noua funcție, delegațiile ar purta-o departe de familia ei câteva zile pe lună. Când i-a povestit preotului despre dilema sa, acesta a observat: „Oscilezi foarte mult în privința acestei decizii“. Răspunsul i-a permis lui Charlene să-și analizeze mai profund sentimentele contradictorii.

Dați dovadă de empatie vocală

Empatia înseamnă să ascultați și cu inima, nu doar cu mintea. Dacă reflectarea afirmațiilor celuilalt se face pe un ton rece, prozaic, interlocutorul rar se va simți înțeles.

În schimb, sunetele afectuoase pot manifesta prin ele însele un nivel înalt de înțelegere. Compozitorul Grieg a pus pe muzică poemul lui Ibsen „To a Waterfowl“. Când a auzit prima oară partitura, Ibsen i-a strâns mâna lui Grieg și a șoptit: „M-ai înțeles! M-ai înțeles!“ O experiență asemănătoare are loc când un ascultător sensibil surprinde starea de spirit a vorbitorului și i-o reflectă înapoi prin particularități ale tonului, nu doar prin cuvinte.

Există două aspecte majore ale calității vocii care trebuie reținute. Prima este legată de cât de multă căldură exprimă vocea. Dacă este aspră, tăioasă și stridentă, e puțin probabil că veți comunica vorbitorului grijă și înțelegere afectuoasă. Uneori îi rugăm pe oameni să se gândească la cât de mult le pasă de persoana pe care o vor asculta și apoi să și-o imagineze împovărată de o mare problemă. Ascultătorii trebuie apoi să emită interjecții pentru a-și comunica sentimentele empatice. În mod normal, când fac asta, oamenii folosesc o voce plină, joasă și un ritm ceva mai lent.

Tonul vocii și stilul ascultătorului trebuie să reflecte tonul vocii vorbitorului. Dacă o persoană discută cu entuziasm despre o reușită din viața sa, iar ascultătorul răspunde cu o voce monotonă și anostă, tonul reflectării diminuează efectul ascultării chiar și atunci când cuvintele sunt precise. După izbucnirea furioasă a unei femei supărate de infidelitatea soțului, ascultătorul i-a spus: „Aventurile lui te-au înfuriat“. Maniera de exprimare a vorbitorului și profunzimea tuturor emoțiilor sale trebuie să-și găsească cel puțin parțial ecou în răspunsul ascultătorului. (Pe de altă parte, un răspuns care exagerează această empatie este și el foarte nepotrivit.)

Una dintre problemele legate de încercarea de a învăța abilități de comunicare dintr-o carte este legată de lipsa exercițiilor de voce. Înregistrarea câtorva conversații și jocurile de rol pentru a observa cât de empatică vă este vocea când ascultați pot fi de mare ajutor.

Fiți cât mai concreți și mai relevanți

De cele mai multe ori, atunci când alegem să ascultăm, celălalt are o problemă. Obiectivul ascultării într-un asemenea caz este să înlesnească eforturile vorbitorului de a găsi cea mai bună soluție la problema respectivă. Dacă dilema este discutată prin considerații vagi și generale, e greu, dacă nu imposibil, să fie rezolvată. Soluțiile vagi la probleme vagi nu produc, de regulă, acțiuni eficiente.

Există trei moduri în care ascultătorul poate promova o conversație cât mai aplicată. În primul rând, poate fi foarte concret în răspunsuri. Uneori, ascultătorii dau răspunsuri vagi la afirmații foarte precise. Firește, trebuie să încercăm să ajungem în răspunsurile noastre măcar la același nivel de concretețe cu vorbitorul. Dar, când vorbitorul este imprecis, ascultătorul poate să reflecteze într-un fel care să facă discuția mai exactă. În următoarea interacțiune, remarcați caracterul precis al reacției ascultătorului:

▪

Joan: Nu pot să merg la petrecere. Cum să dau nas în nas cu prietenii mei? Să a

Helen: Ar fi stânjenitor pentru tine să mergi la petrecere pentru că te gândești la

▪

O altă metodă de încurajare a preciziei într-o conversație este să puneți câteva întrebări prin care să cereți informații sau să aflați care sunt emoțiile vorbitorului. „Poți să-mi dai un exemplu?“ (cerere de informații). „Cum te-ai simțit când ți-a spus asta?“ (identificarea sentimentelor).

O a treia cale este să-l împiedicați pe vorbitor să divagheze. Dacă se lungește, interlocutorul subminează precizia, scopul și intensitatea interacțiunii. Dacă punctează vorbăria celuilalt dând din cap, folosind încurajări minimale și alte acțiuni de acest tip, ascultătorul nu face decât să stimuleze divagațiile inutile. Chiar și când una dintre persoane este, în principiu, doar ascultător, conversația poate fi un dialog cu scop.

Pentru a răspunde frecvent, uneori este necesar să întrerupeți vorbitorul. Multora li se pare ironic faptul că buna ascultare ar putea implica întreruperea celui care vorbește. Totuși, este posibil să întrerupeți șuvoiul de cuvinte al vorbitorului cu o reflecție sumară, fără să-l faceți să-și piardă șirul gândurilor.

Când eu, ca ascultător, întrerup cu răspunsuri reflective un interlocutor care divaghează, de obicei se întâmplă două lucruri. După câteva întreruperi, eu și vorbitorul creăm un ritm al discuției și al reflectării care încurajează o conversație de mai bună calitate. După aceea, de obicei, nici vorbitorul nu se mai învârte în jurul cozii și abordează mai direct subiectul.

Răspundeți flexibil, dar ferm

Ascultătorul eficient își dă seama că este imposibil să-l cunoască pe celălalt cu exactitate. În cel mai bun caz, putem ajunge la o înțelegere rezonabilă, dar aproximativă a interlocutorului. Din acest motiv, e de dorit să fim permanent receptivi în timp ce ne străduim să-l înțelegem pe individul unic pe care-l ascultăm.

Felul lipsit de prejudecăți în care ne formulăm reflectarea și inflexiunea vocii noastre ar trebui să-l îndemne pe vorbitor să spună: „Nu, nu asta am vrut să zic. Să-ți explic altfel...“ După aceea, ascultătorul va încerca să reflecte cu mai multă

acuratețe a doua afirmație.

Deși unii începători în domeniul ascultării reflective tind să reflecte prea dogmatic, încă mai mulți reacționează foarte ezitant. Își formulează deseori răspunsurile sub forma unor întrebări. Chiar și când reflectările arată ca niște afirmații, ascultătorul poate ridica intonația la finalul enunțului, transformându-le în întrebări. Șovăiala aceasta excesivă este neproductivă. În loc să ofere o imagine fermă a lucrurilor recepționate de la celălalt, e posibil ca ascultătorul să nu facă altceva decât să-și dovedească propria nesiguranță și lipsa dorinței de a risca o reflecție succintă și precisă.

Vor exista momente, firește, în care veți fi derutați de mesajul vorbitorului. În asemenea situații, vă puteți exprima astfel: „Nu sunt sigur ce vrei să spui. Te-ai referit la _ sau la _?“

Ascultătorul eficient poate fi ezitant când acest lucru este potrivit, nu este dogmatic și oferă totuși în mod firesc răspunsuri ferme, așa cum îi stă bine unui bun confident.

Reflectați resursele vorbitorului

Dacă e ca vorbitorul să-și rezolve problemele, este esențial să descopere resursele disponibile cu care le poate gestiona. El poate fi atât de absorbit de problemă, încât să nu fie conștient de resursele sale nici măcar când se referă indirect la ele. Ascultătorul eficient observă chiar și trimiterile voalate la resurse personale și le reflectă înapoi vorbitorului.

▪

Oliver: Nu mă pricep la cifre. Mă blochez când lucrez cu ele. Mi-e groază că o s

Fritz: (concentrându-se asupra slăbiciunilor) Ți-e foarte greu să lucrezi cu cifr

O concentrare realistă asupra resurselor este extrem de importantă. Caracteristica fundamentală a tuturor oamenilor chinuiți de probleme este sentimentul lor de descurajare. Ascultătorul eficient nu doar că ușurează povara descurajării ascultând înțelegător ceea ce i se spune, ci caută și reflectă resursele vorbitorului, care îi dau acestuia speranțe, permițându-i să-și rezolve problemele.

Reflectați emoțiile implicite din întrebări

De multe ori, începătorii în ascultarea reflectivă se simt pierduți când vorbitorul le pune o întrebare directă. Hotărârea lor de a continua să reflecte se clatină în fața întrebării, pentru că în societatea noastră se întâmplă rar ca întrebările să rămână fără răspuns. De exemplu, Morris Recupero mi-a spus că a fost în stare să se opună tentației de a oferi sfaturi și a putut continua să reflecte sensul cuvintelor lui Sean MacCarthy până în momentul în care Sean i-a pus o întrebare prin care îi cerea în mod evident un sfat.

Sean:	M-am gândit mult la asta și pur și simplu habar n-am cum să gestionez s
Morris:	Ei bine, am fost în locul tău în 1972. Am făcut__ Pentru mine chiar a m

Ulterior, Morris mi-a descris situația astfel: „Știu că atunci am folosit sfaturile, care sunt o piedică, dar ce poți face când cineva îți cere direct un sfat?“

Aceasta este o problemă care îi pune în încurcătură pe mulți începători în ale ascultării reflective. Una dintre opțiuni este să decodați ceea ce vrea să spună cu adevărat celălalt. Ce emoții subîntind întrebarea? Apoi reflectați vorbitorului sensul lor. Conversația lui Morris cu Sean ar fi putut să se desfășoare astfel:

▪

Sean:	M-am gândit mult la asta și pur și simplu habar n-am cum să gestionez s
Morris:	Asta chiar că te-a pus în încurcătură!
Sean:	Cu siguranță. Poate pentru că este cea mai dură problemă de care m-am

▪

Să vedem cum au gestionat alți doi ascultători întrebări reflectându-le.

▪

Thad:	S-a împlinit un an de la moartea soției mele. Durerea mă apasă în cont
Brandon:	Ți-e teamă că n-o să depășești niciodată momentul.

▪

Sau:

▪

Carol:	De obicei, când sunt cu adevărat agitată, îmi vine să râd. Uneori nu mă pc
Terry:	Reacția asta te nedumerește și te îngrijorează.

▪

Când ascultătorul reflectă cu acuratețe emoția sau sensul întrebării, vorbitorul uită adesea că a pus o întrebare și de obicei începe să discute mai aprofundat subiectul și să caute o soluție proprie.

Uneori însă, deși întrebarea este decodată, iar sensul ei este reflectat, vorbitorul devine iritat și pune iarăși întrebarea. Când se întâmplă acest lucru, ascultătorul poate să explice că rolul lui este acela de confident, nu de sfătuitor. Celălalt poate să spună: „Dar ai mai multă experiență, înțelepciune [...]. Chiar am nevoie de sfatul tău“. Ascultătorul dedicat abordării reflective reflectă sentimentele celuilalt și apoi explică de ce a ales să nu-i dea un sfat. Dacă alege să continue, vorbitorul poate să reorienteze conversația, sau ascultătorul ar putea s-o sintetizeze pentru a relua discuția. Ocazional, puteți cădea de acord să încheiați dialogul.

Acceptați că multe interacțiuni vor fi neconcludente

Mulți ascultători sunt nerăbdători. Vor să rezolve probleme de-o viață într-o singură ședință. Dacă o persoană recurge la un psihiatru pentru a rezolva o problemă, acesta se poate aștepta să lucreze cu clientul câteva luni sau chiar ani înainte ca o soluție adecvată să fie descoperită și implementată. Dacă aceeași persoană îi destănuie aceeași problemă vecinului, probabil că vecinul se așteaptă ca totul să fie rezolvat înainte de telejurnalul din seara respectivă!

De multe ori, un om își va discuta problemele cu partenerul sau cu un prieten și va pleca fără nicio soluție, dar va fi căpătat o perspectivă mai amplă asupra problemei și asupra alternativelor pe care le are. E posibil să aibă nevoie de timp ca să chibzuiască la aceste idei și opțiuni înainte de a lua o decizie fermă.

Deși pentru ascultător poate fi frustrant să se implice în viața altcuiva fără să vadă problema rezolvată imediat, acest tip de tensiune face parte din prețul pe care îl plătește un ascultător creativ.

Reflectați în timpul interacțiunilor scurte

Una dintre cele mai răspândite obiecții împotriva ascultării reflective este că ne ia mult timp. Nu e nicio îndoială – ascultarea atentă poate să consume foarte mult timp. Eu, un om ocupat și pragmatic, abordez problema ținând cont de trei aspecte.

În primul rând, îmi dau seama că este o chestiune legată de sistemul de valori al ascultătorului. Dacă îmi pasă cu adevărat sau sunt interesat de anumiți oameni, știu că volumul și calitatea timpului pe care îl dedic acestora dovedesc că le sunt prieten. Un principiu la care țin este să petrec mai multă vreme ascultându-i pe cei dragi și făcându-le destăinuiri.

În al doilea rând, îmi dau seama că este o chestiune de eficiență. Când oamenii nu sunt auziți și nu li se răspunde, putem să economisim timp pe termen scurt, dar pe termen lung, neînțelegerile și înstrăinarea care rezultă vor consuma adesea mult mai mult timp sau vor afecta profund eficiența relației. Experiența mi-a demonstrat că, atunci când angajatorii nu își fac timp să-și asculte angajații, când agenții de vânzări nu înțeleg nevoile clienților și când profesorii nu aud preocupările elevilor, ei devin mult mai ineficienți în îndeplinirea sarcinilor. Ascultarea pare adesea ineficientă, dar, când există nevoi puternice, sentimente profunde sau preocupări importante, refuzul de a asculta este foarte nociv și poate duce la timp, efort și bani irosiți.

În cele din urmă și foarte important, îmi dau seama că o mare parte din ascultarea reflectivă poate fi realizată în perioade relativ scurte. Pot asculta cu înțelegere, fără să-mi rezerv timp pentru o întreagă ședință de consiliere de o oră. Un profesor a observat că un elev se chinuia fără succes cu o problemă de matematică și că apoi și-a închis cartea cu un bufnet. S-a dus la banca acestuia și i-a reflectat mesajul nonverbal. „Sarcina este foarte dificilă și ești frustrat.“ Unui angajat care fusese în concediu medical părea să-i vină foarte greu să se readapteze la ritmul de lucru de la slujbă. „Nu e ușor să încerci să recuperezi când încă nu te simți întremat, nu-i așa?“ i-a spus un coleg. Într-o familie care își împărțea treburile gospodărești, soțul părea extrem de obosit în timp ce făcea curățenie în bucătărie și spăla vasele. Soția sa, care nu-l ajuta pentru că avea multe haine de călcat, a comentat: „Nu-i deloc ușor să speli vasele după o zi grea de muncă“. Uneori, pentru a transmite înțelegere nu este nevoie decât de un

zâmbet, o încuviințare din cap, un semn cu ochiul sau o palmă pe spate. Oamenii care testează acest tip de reflectare sumară decid adesea să o folosească cel puțin o dată pe zi acasă, la muncă sau în ambele locuri.

alte metode decât ASCULTAREA REFLECTIVĂ

Oamenii care învață ascultarea reflectivă întreabă adesea: „Putem vreodată să facem altceva decât ascultare reflectivă atunci când celălalt are o problemă sau o nevoie importantă?“ E lucru obișnuit ca participanții la comunicare să fie prea nerăbdători să renunțe la ascultare și să caute moduri mai rapide, dar de multe ori mai puțin eficiente, de a ajuta pe cineva. Există însă situații când puteți folosi și alte metode pe lângă ascultare.

Răspunsuri reductive, interșanjabile și aditive

Tipurile de reacții pe care le oferă ascultătorii variază într-un continuum de la „reductive“ la „interșanjabile“ sau „aditive“. Când răspunsul ascultătorului nu dovedește o înțelegere precisă a celuilalt, îl numim răspuns reductiv. Când ascultătorul reflectă adevăratele sentimente și conținutul specific al vorbitorului cu aproximativ aceeași intensitate, răspunsul este numit interșanjabil. Când ascultătorul oferă câteva răspunsuri interșanjabile, apoi merge mai departe decât cele comunicate de vorbitor, răspunsul este aditiv. Înainte de a da răspunsuri aditive, ascultătorul pătrunde în cadrul de referință al vorbitorului. Răspunsurile aditive trebuie să aibă legătură cu ce a spus vorbitorul despre sine și îl ajută adesea să privească lumea dintr-un punct de vedere obiectiv și/sau să fie mai eficient în deciziile și acțiunile sale.

Răspunsurile aditive sunt riscante. Unele dintre ele pot face rău relației, ba chiar se pot dovedi nocive pentru celălalt. Unii psihoterapeuți consideră că doar consilierii specializați ar trebui să folosească răspunsuri aditive.

Am descoperit din proprie experiență și din observarea celor din jur (inclusiv a câtorva dintre cei mai respectați psihoterapeuți ai vremurilor noastre) că răspunsurile aditive, odată folosite, pot crea dependență. Ascultătorul poate „prelua controlul“ asupra problemei celuilalt. În loc să-l ajute să-și rezolve propriile probleme, renunță de multe ori să fie ascultător, devenind în schimb o autoritate care împarte sfaturi sau care îl presează pe celălalt să-și rezolve problema, cu toate că nu este pregătit emoțional pentru asta.

Deși admit că răspunsurile aditive sunt necesare în multe situații în care trebuie să oferim o mână de ajutor, îmi dau seama și că sunt adesea folosite necorespunzător și stângaci. O regulă de bază este: „Când nu știi ce să faci, omite răspunsurile aditive“.

O bază de încredere pentru răspunsuri aditive

Mai multe răspunsuri interșanjabile ale unui ascultător eficient construiesc fundamentul de încredere și de înțelegere necesar pentru folosirea răspunsurilor aditive. Când este cuprins de emoții puternice, omul nu e pregătit psihologic să asculte pe cineva. Răspunsurile aditive trebuie întotdeauna să fie precedate de reflectări precise și empatice. După ce a dat răspunsuri aditive, ascultătorul trebuie să reclădească baza de încredere, întorcându-se la ascultarea reflectivă.

Cum știți dacă ați ascultat îndeajuns pentru a începe să utilizați anumite răspunsuri aditive? Ar trebui să ascultați până când sunteți capabili:

• să priviți situația celuilalt din interiorul cadrului său propriu de referință: să-i înțelegeți faptele, sentimentele, valorile etc.;

• să fiți siguri că e potrivit să faceți și altceva decât să ascultați în continuare; și

• să vă dați seama ce posibili pași ar fi cei mai eficienți pentru a-l ajuta pe vorbitor să descopere o soluție la problema lui.

Vorbitorul are nevoie să continuați răspunsurile reflective până când:

• trece dincolo de problema vizibilă, ajungând la cea reală;

• analizează și începe să-și înțeleagă problema reală;

• simte acceptarea și empatia adecvată a ascultătorului – simte că ascultătorul îi este alături;

• își acceptă emoțiile și pe sine însuși; și

• se arată disponibil să abordeze etapele dificile ale procesului, care pot fi înlesnite de răspunsurile voastre aditive.

Răspunsurile aditive: două chestiuni

Când ne punem problema dacă să folosim răspunsuri aditive și cât de mult, trebuie să luăm în calcul două aspecte. Unul ține de principii – în ce măsură se cuvine să încerc să modelez și să pun eu în ordine viața cuiva care se luptă cu o problemă? Celălalt aspect este pragmatic – ce funcționează cel mai bine? Pentru corectarea impulsului meu de a da prea multe răspunsuri aditive, mi-e util să-l ascult pe Carl Rogers discutând despre ambele subiecte:

Sunt tot mai puțin înclinat să mă grăbesc să dreg lucruri, să stabilesc obiective, să modelez oameni, să-i manipulez și să-i împing de la spate pe calea pe care aș vrea să meargă. Sunt mult mai mulțumit să fiu pur și simplu eu însumi și să-l las pe celălalt să fie el însuși. Știu foarte bine că acest punct de vedere pare straniu, aproape oriental. [...] La ce bun viața dacă nu-i învățăm pe oameni [...] lucrurile pe care credem noi că ar trebui să le învețe?

Și totuși, aspectul paradoxal al experienței mele este acela că [...] cu cât sunt mai dispus să înțeleg și să accept realitățile existente [...] în cealaltă persoană, cu atât pare să fie stimulată mai mult schimbarea. Cel puțin asta e o parte foarte vie a experienței mele și unul dintre cele mai profunde lucruri pe care cred că le-am învățat în viața mea personală și profesională[2].

Alți behavioriști au remarcat și ei că o persoană este cu atât mai predispusă la schimbare cu cât este mai puțin supusă presiunilor venite din partea celorlalți de a se schimba.

În ciuda precauțiilor și a problemelor, vor exista situații în care răspunsurile aditive sunt potrivite. Într-o conversație, poate fi adecvat să folosiți unul sau mai multe asemenea răspunsuri pe lângă ascultarea reflectivă.

Când răspunsul e o atingere

Există momente în care un răspuns nonverbal este mult mai adecvat decât orice cuvânt. Numărul din luna septembrie 1968 al revistei McCall's a descris felul în care David Kennedy a fost martor, prin intermediul micului ecran, la moartea tatălui său, Robert Kennedy. Ziaristul Theodore White l-a găsit pe băiat aproape în stare de șoc după cele văzute. „L-a luat pe David în brațe, l-a ținut strâns la piept și au plâns împreună."[3]

Atingerea poate reprezenta și o intruziune și poate împiedica procesul înțelegerii de sine. Asemenea multor oameni din cultura noastră, vorbitorul poate fi crispat la gândul oricărei forme de contact fizic. Cu toate astea, există numeroase momente în care o bătaie pe umăr, o atingere călduroasă sau o îmbrățișare grijulie este foarte potrivită.

Oferirea de informații faptice

Uneori se cuvine ca ascultătorul să-i împărtășească informații concrete omului care discută despre problemele lui. După ce a fost construit un fundament de încredere și de înțelegere, informațiile pot fi împărtășite într-o manieră constructivă dacă:

• omul este pregătit emoțional să le primească;

• informațiile sunt relevante pentru problema sa reală;

• sunteți siguri că interlocutorul nu cunoaște informațiile și nici nu are acces facil la ele; și

• sunteți convinși de validitatea lor.

John, consultant în management, a respectat aceste principii în conversația cu o stagiară:

John:	Pari tulburată că nu ți s-a oferit sarcina de a coordona împreună cu alții p
Betsy:	Nu e vorba doar despre această sarcină. Mă întreb uneori dacă o femeie p
John:	Vrei să lucrezi într-un departament de instruire, dar nu ești sigură dacă ve
Betsy:	Da. A fost vreodată acceptată complet ideea ca o femeie să conducă un g
John:	Știi, unul dintre cei mai buni consultanți din echipa noastră este o femeie
Betsy:	Mi-ar plăcea să stau de vorbă cu ea.
John:	O să-i povestesc despre discuția noastră și o să văd dacă-și face puțin tim

Remarcați că John a reflectat îngrijorarea lui Betsy, pe care, evident, a citit-o din indiciile ei nonverbale. Acest lucru a servit drept invitație la dialog. Apoi, după ce i-a reflectat preocuparea, i-a împărtășit informații pertinente. În final s-a oferit să acționeze, exprimându-și disponibilitatea de a încerca să organizeze o întrevedere.

Trecerea la acțiune

Există momente când ascultarea reflectivă dezvăluie o situație care trebuie remediată. Oamenii pot ajunge atât de absorbiți de procesul ascultării, încât uită să ia măsurile corespunzătoare. „Limbajul comportamentului“ este uneori cel mai bun răspuns pe care-l putem oferi celuilalt. Când un copil se chinuie să-și repare bicicleta, iar sarcina este prea complexă pentru el, părintele trebuie să pună capăt reflectării și să înceapă să-l ajute. Când cineva este lovit de pierderea unui om drag, ascultarea reflectivă e foarte importantă – dar la fel de importantă este și o invitație la cină. Evanghelia după Ioan spune: „[...] cel ce face adevărul vine la Lumină, pentru ca faptele lui să se arate că întru Dumnezeu sunt săvârșite“[4].

Înlesnirea rezolvării problemelor

Ascultarea activă poate fi suficientă pentru a-i ajuta pe unii oameni să găsească o soluție la problemele lor. Totuși, uneori, e posibil ca persoanei în cauză să-i lipsească abilitățile de rezolvare a problemelor. Fără să preia sarcina soluționării ei, ascultătorul eficient poate să-l îndrume pe vorbitor de-a lungul unui proces precum cel descris în capitolul 14.

Așa cum se întâmplă mereu în cazul răspunsurilor aditive, ascultătorul trebuie să construiască un fundament de încredere și de înțelegere. În plus, trebuie să fie încrezător că vorbitorul se ocupă de problema sa reală înainte să-l ajute să

utilizeze o metodă eficientă de rezolvare a ei.

Recomandări

Uneori, vorbitorul va avea nevoie de anumite informații și de un tip de ajutor pe care sunteți incapabili să i le furnizați. În astfel de situații, îi puteți sugera să solicite ajutorul unor oameni mai potriviți.

Înainte de a face o recomandare, un ascultător trebuie să treacă dincolo de problema vizibilă și să fie ascultat îndeajuns de multă vreme pentru a construi un fundament de încredere și de înțelegere. Când recomandă pe altcineva, e important ca obiecțiile, opoziția și îngrijorările vorbitorului să fie ascultate activ. De obicei nu e ușor să-ți expui problemele în fața unui străin sau în timpul unei vizite într-o instituție necunoscută. Mulți oameni consideră că ceva nu e în regulă cu ei dacă au nevoie de acest tip de ajutor. Sprijinul oferit prin ascultare continuă pe parcursul perioadei de tranziție este deseori o componentă importantă a recomandării.

Destăinuiri personale

Ascultătorul eficient îi va mărturisi din când în când vorbitorului anumite lucruri despre propria viață. Destăinuirile sale nu sunt un scop în sine când celălalt are o nevoie mai puternică, ci sunt legate mai degrabă de obiectivul de a-l ajuta pe vorbitor. Ascultătorul trebuie să stabilească dacă destăinuirea lui poate să-l ajute pe vorbitor să se înțeleagă mai limpede pe sine însuși. Destăinuirile eficiente sunt percepute într-o manieră foarte asemănătoare răspunsurilor reflective de calitate. Gerard Egan dă următoarele exemple de destăinuiri eficiente și ineficiente într-un context terapeutic:

▪

Clientul:	Se pare că dimineața când mă trezesc sunt cel mai anxios. Pu
Psihoterapeutul A:	Am trecut și eu prin tipul ăsta de anxietate matinală la un mo
Clientul:	Crezi că anxietatea ta a fost legată de lipsa de sens a vieții de

▪

Sau:

▪

Clientul:	Se pare că dimineața când mă trezesc sunt cel mai anxios. Pu
Psihoterapeutul B:	Până și datul jos din pat devine o luptă chinuitoare. Cred că a
Clientul:	E o luptă foarte chinuitoare. Dar cred că lumea ar fi și mai de

▪

Destăinuirea primului psihoterapeut a mutat atenția conversației de la client la situația ascultătorului. Ca răspuns, clientul a pornit într-o „excursie mentală“. Psihoterapeutul B, pe de altă parte, a asociat destăinuirea lui cu situația clientului și le-a îmbinat într-un răspuns empatic. Drept răspuns, explorarea de sine a clientului a devenit mai profundă.

Atragerea atenției

Ca abilitate de ajutorare, atragerea atenției presupune a-l face pe vorbitor conștient de discrepanțele din comportamentul său:

- între ceea ce crede și ceea ce spune;
- între ceea ce simte și ceea ce spune;
- între ceea ce spune și ceea ce face;
- între cuvintele lui și limbajul său corporal;
- între imaginea lui de sine și felul în care este văzut de ceilalți;
- între viața pe care o duce și viața pe care ar vrea s-o trăiască.

Atragerea atenției utilizează adesea formatul: „Pe de o parte, spui/simți/faci ___, pe de altă parte, spui/simți/faci ___“. De exemplu:

▪

Greg:	(cocoșat, oftând, vorbind lent) Sunt entuziasmat că mă logodesc. Carol
Rodney:	Pe de o parte, spui că ești entuziasmat; pe de altă parte, stai gârbovit și

▪

Înainte de a încerca să-i atragi atenția celuilalt, ar trebui îndeplinite trei condiții. Mai întâi, e important să construiești o bază de încredere și de înțelegere. Acest fundament ar trebui să fie foarte solid. În al doilea rând, ascultătorul trebuie să perceapă neconcordanțele pe care este esențial să le analizeze. Și, în cele din urmă, tot el trebuie să fie convins că vorbitorul este pregătit și capabil să îndeplinească dificila sarcină de a analiza aceste discrepanțe. Alegerea momentului potrivit și o abordare lipsită de dogmatism sunt factori importanți care-l pe vorbitor ajută să tragă foloase de pe urma faptului că i se atrage atenția.

După ce atrage atenția, ascultătorul revine la răspunsurile reflective pentru a reconstrui fundamentul de încredere și de înțelegere care e posibil să fi fost parțial subminat. Nu trebuie inițiate niciodată două sau mai multe astfel de „înfruntări“ la rând. Deoarece ele sunt utile doar în chestiunile sensibile, față de care oamenii sunt de cele mai multe ori foarte defensivi, ascultătorul trebuie să le folosească rar, prudent și abil – dacă le folosește vreodată.

Discutarea relației „eu–tu“

Discuția „eu–tu“ se referă la emoțiile care apar între vorbitor și ascultător în momentele respective. Majoritatea problemelor pe care oamenii le discută cu noi sunt cel puțin în parte legate de relațiile interumane. Iar problemele care pot să dea bătăi de cap vorbitorului în celelalte relații ale sale pot foarte bine să-și facă apariția și în discuțiile lui cu voi. Când se întâmplă acest lucru, este avantajos să vă concentrați asupra lucrurilor care se petrec în clipa respectivă între vorbitor și voi ca ascultători.

Un soț discuta cu soția lui despre o însărcinare nouă care i se propusese și care ar fi însemnat ca întreaga familie să se mute în America Latină vreme de doi ani. Iată cum și-a exprimat șovăiala:

▪

John: Nu știu dacă aș face față tuturor schimbărilor pe care le-ar aduce slujba as

Pat:	Ai putea să-ți faci griji și pentru ce-o să simt eu față de tine... O să mă ada

John:	Păi da, sigur, e o îngrijorare enormă.

Pat:	OK. Hai să vorbim despre asta.

Este nevoie de multă maturitate pentru a deschide o discuție „eu–tu“. Celălalt poate să-și proiecteze asupra voastră dezacordurile avute cu alții sau poate să aibă temeri perfect întemeiate. În oricare situație, ascultătorul nu trebuie să fie defensiv, dar nici să se lase provocat dacă vrea ca discuția să aibă rezultate pozitive.

CÂND SĂ ASCULTAȚI REFLECTIV

Există multe momente în care puteți folosi abilitățile de ascultare reflectivă. Iată câteva dintre ele.

Înainte să acționați

Unele companii au economisit mii de dolari instruindu-și toți angajații să folosească parafrazarea înainte de a trece la acțiune. Comunicarea interpersonală ne induce adesea în eroare. O simplă parafrază este unul dintre cele mai eficiente instrumente pe care un om le poate folosi pentru a verifica acuratețea cu care a înțeles mesajul când i se dă o sarcină.

Unele companii programează câteva minute la finalul ședințelor, în care oamenii pot parafraza măsurile pe care urmează să le ia sau de care tocmai au fost puși să răspundă. Unii afirmă că utilizarea parafrazei a îmbunătățit substanțial rezultatele ședințelor.

Înainte să contraziceți sau să criticați

Multe certuri ar putea fi evitate dacă oamenii ar înțelege cu adevărat ce a spus celălalt. De câte ori n-ați auzit pe cineva insistând în timpul unei discuții aprinse: „Asta încercam să zic și eu“? Oamenii se ceartă adeseori pentru că nu-și dau seama că se află de aceeași parte a baricadei. Chiar și atunci când părerea cuiva este diferită de a mea, pot să înțeleg sau să învăț din neînțelegere când, ascultând reflectiv, descopăr cum a ajuns la concluzia respectivă. Mai multe detalii găsiți în capitolul 12, care se concentrează asupra conflictelor.

Când celălalt e stăpânit de emoții intense sau vrea să discute o problemă

Când celălalt este entuziast, surescitat sau vesel, este un moment potrivit să reflectați ceea ce spune. La fel, când e deprimat, derutat, furios sau țâfnos, e momentul să ascultați reflectiv. Când un om vine la mine cu o problemă pe care dorește s-o discute, îl ascult reflectiv, și el ajunge singur la cea mai bună soluție.

Când celălalt vorbește folosind un „cod“

Dacă bănuiți că interlocutorul își codifică mesajul, acesta este un indiciu că există probleme și/sau sentimente greu de exprimat. Cea mai bună cale de a-l ajuta să-și pună emoțiile în cuvinte este să-l ascultați cât mai atent. În aceste situații, ascultarea reflectivă poate fi de folos în decodarea mesajului și în elucidarea adevăratului sens a ceea ce vorbitorul se chinuie să spună.

Când celălalt vrea să-și pună ordine în gânduri și emoții

Uneori, oamenii vor o soluție la problema lor. Alteori nu îi interesează soluția, ci

vor numai să analizeze o situație cu un amic. Poate fi destul de util din când în când să împărtășim o dilemă unui prieten, fără să ajungem neapărat să formulăm un plan de acțiune. Din nefericire, unii ascultători devin frustrați când un vorbitor încheie discuția fără să-și fi soluționat problema.

În timpul unei „conversații mutuale“

În multe situații în care ascultarea este o tehnică potrivită, atenția se concentrează asupra vorbitorului. Resursele ambilor interlocutori sunt orientate către acesta. Într-o conversație mutuală, în schimb, atenția dialogului se concentrează în mod egal asupra ambelor părți. Amândouă inițiază conversația și reflectă ce spune interlocutorul. În acest caz, fiecare își împărtășește punctul de vedere după ce meditează la ce a spus celălalt. Acest tip de conversație este rareori potrivit ca discuție banală. În schimb, când se discută subiecte de maximă importanță pentru una sau ambele părți ori când e la mijloc un conflict, poate fi foarte pertinent.

Când vorbiți cu voi înșivă

Medicii specialiști îmi confirmă că toți vorbim cu noi înșine. Când vorbiți cu voi înșivă despre o problemă semnificativă, este important să vă ascultați cu suficientă atenție ca să ajungeți la o decizie sănătoasă.

De obicei, când un om vorbește cu el însuși, cu greu se ascultă. Sau își ridică în cale bariere gigantice. Își face singur morală, de exemplu, spunându-și: „Ar trebui să...“, sau se descurajează singur: „N-o să fii niciodată în stare să faci asta“, sau își pune oricare dintre celelalte douăsprezece bariere.

Într-o notă mai optimistă, puteți reflecta asupra conținutului și, mai ales, asupra emoțiilor ce apar în conversațiile pe care le purtați cu voi înșivă. În timpul pauzelor și în perioadele de tăcere, puteți rezuma lucrurile pe care vi le-ați spus

ca să vă dați o mână de ajutor psihologic. Este pur și simplu incredibil cât de util poate fi să vă ascultați reflectiv propria persoană.

Puteți să vă ascultați chiar și semnalele corporale. Un om care începe să simtă că-l doare capul poate reflecta ca și cum ar discuta cu propriul trup:

▪

Eu:	V-ați săturat de mine după ce-am lucrat ca un nebun astăzi. Ați în
Gâtul și capul	(Emit și mai multe semnale de disconfort fizic.)
Eu:	Deci, ăsta-i doar începutul? În scurt timp o să fie și mai rău.
Gâtul și capul	(Mușchii sunt în continuare încordați după presiunea emoțională a
Eu:	Vreți să mă odihnesc și să vă dau pace înainte să mă doară capul

▪

Acum, cel puțin, v-ați auzit trupul plângându-se de modul în care îl maltratați. Uneori e util să-l ascultați câteva clipe. Alteori, firește, este necesară o schimbare de comportament.

Când descoperiți idei noi într-o carte, într-o prelegere sau la muncă

Mi-am dat seama că, atunci când descopăr idei noi, utilizarea abilităților de ascultare mă ajută să decodez sensul mesajului. Numesc acest lucru „empatie intelectuală“. Am învățat-o în facultate, atunci când am scris un eseu despre John Calvin, un gânditor cunoscut pentru filosofia lui deterministă. M-am surprins pe mine însumi cu perfecțiunea logicii mele în demontarea argumentelor lui Calvin, iar profesorul meu a fost de acord că era remarcabilă, dar a adăugat: „Nu te-ai luptat cu problema cu care s-a confruntat Calvin“. Avea perfectă dreptate. E ușor să critici chiar și ideile unui gigant intelectual atâta vreme cât nu abordezi niciodată problemele complexe pe care acesta încearcă să le înțeleagă. Nici acum nu sunt de acord cu John Calvin, dar îmi dau seama că el se confrunta cu o serie de probleme mult mai profunde și mai complexe decât ale mele. Îl respect pentru întrebările pe care și le-a pus și de atunci am avut de învățat de la el.

Trebuie să-mi șlefuiesc continuu empatia intelectuală. E foarte ușor să resping ideile care nu-și găsesc instantaneu ecou în mintea mea. Predând abilități de comunicare și alte cursuri managerilor, agenților de vânzări, pedagogilor și altora, am descoperit că sunt rari oamenii care nu au nevoie să depună eforturi pentru a fi deschiși la idei și metode necunoscute.

CÂND SĂ NU ASCULTAȚI REFLECTIV

Unii oameni distrug un lucru bun folosindu-l la momentul nepotrivit. E cu precădere adevărat în privința ascultării reflective. Când nu există un motiv anume pentru a asculta reflectiv, nu recurgeți la această metodă. Sunt momente

în care nevoile celuilalt vă vor arăta când trebuie să vă străduiți să-l ascultați reflectiv. Dar ascultarea reflectivă înseamnă muncă. Nu e sănătos pentru o relație dacă una sau ambele părți depun constant efort când sunt împreună pentru a o face să funcționeze. Relațiile se dezvoltă când există nenumărate momente sincere, lipsite de griji. Când o relație echivalează pentru una din părți cu ideea de „muncă“, ea devine curând o „bătaie de cap“ pentru ambele.

Când nu sunteți în stare să fiți înțelegători

Când ascultați reflectiv, celălalt tinde să lase garda jos. Devine mai vulnerabil în fața voastră. Dacă vă transformați în moraliști, critici ori dați dovadă de lipsă de înțelegere, probabil că interlocutorul va fi mai rănit decât dacă ați fi răspuns tăios de la început. Dacă simțiți că e cazul să „atacați“ pe cineva cu declarațiile voastre, faceți asta din start și fără să-i lăsați impresia că vreți să-l ajutați.

Când nu aveți încredere că celălalt își va găsi propria soluție

Una dintre ideile care stau la baza ascultării reflective este că, atunci când celălalt are o problemă, de obicei el însuși este cea mai potrivită persoană pentru a o rezolva. Scopul primar al ascultării atente este să-i înlesnească găsirea soluției. Există câteva motive pentru care fiecare om trebuie să rămână responsabil de rezolvarea propriilor probleme:

• El deține majoritatea informațiilor despre problemă. Indiferent cât de mult se destăinuiește și cât de eficient ascult eu, celălalt va avea mai multe informații despre situația sa decât voi avea eu vreodată.

• Celălalt își asumă toate riscurile. Dacă soluția nu e atât de bună precum pare, el va suferi consecințele.

• Celălalt trebuie să implementeze soluția.

• Încrederea în propria persoană și sentimentul responsabilității față de sine ale celuilalt cresc atunci când își concepe și își implementează propriile soluții. Face un pas semnificativ spre împlinirea propriului destin.

• Amândoi avem de câștigat când celălalt devine mai puțin dependent de mine, ascultătorul/ajutorul.

Unii oameni nu cred în această teorie. Mulți părinți, profesori, șefi și alții sunt adeseori de părere că experiența și/sau inteligența lor superioară este cea care ar trebui să ofere soluția. Uneori, oamenii sunt de acord că persoana care are o problemă este cea mai indicată s-o rezolve, totuși, în practică, își consideră propria soluție mai bună decât orice și-ar putea imagina celălalt și insistă asupra ei. Când sunt tentat să-mi impun soluțiile în fața omului care are problema, eu încerc să-mi amintesc cuvintele lui Clark Moustakas, psiholog la Institutul Merrill-Palmer din Detroit:

În ultimă instanță, eu nu pot fi responsabil în locul altcuiva. Pot doar să fac parte din viața lui, indiferent ce ajunge să însemne pentru el această participare. Dar, în cele din urmă, el își descoperă propriile sensuri, propriile resurse, propria natură, propria ființă[6].

Când nu sunteți „separați“ de celălalt

Ascultătorul priceput este capabil să pătrundă în experiența celuilalt, dar rămânând separat de ea. Un băiețel i-a povestit tatălui său despre un „bătăuș“ mai mare care l-a agresat pe terenul de joacă. Tatăl s-a înfuriat și a insistat să discute cu părinții celuilalt băiat. Și-a permis să se implice excesiv și a preluat asupra sa problema fiului. O mamă și-a ascultat fiica nemăritată care i-a spus că este însărcinată. Mama a început să plângă în hohote și i-a zis: „Cum ai putut să

ne faci una ca asta?“ Acești „ascultători“ n-au fost în stare să păstreze o distanță sănătoasă în relația lor cu vorbitorul. Au fost „provocați“ emoțional de destăinuirea celuilalt, ceea ce i-a împiedicat să mai asculte eficient.

Când folosiți ascultarea ca pe o metodă de a vă ascunde

Unii oameni ajung constant să-și asume rolul ascultătorului. Fac rareori destăinuiri, îi influențează rareori pe ceilalți. Nu sunt autentici, iar ascultarea lor este de obicei disfuncțională și pentru ei înșiși, și pentru vorbitor. Alții folosesc reflectarea pentru a se proteja împotriva emoțiilor „negative“ ale celuilalt. Dacă vorbitorul e furios, iar ascultătorul nu vrea să-i simtă furia, pur și simplu îl reflectă manipulator. Acest lucru pare să demonstreze cât de „matur“ este în gestionarea situației. Dacă ascultătorul nu simte forța furiei celuilalt, dacă reflectă fără să intre măcar parțial în cadrul de referință al celuilalt, probabil că va crea o distanțare în relație. Acest tip de ascultare „lașă“ nu își are locul într-o relație sinceră.

Când vă simțiți foarte apăsați, hărțuiți sau istoviți

E important să fiți capabili să recunoașteți momentele în care s-ar putea să nu fiți cel mai potrivit ascultător. Poate că în sinele vostru nu sunteți într-o stare bună, astfel că, în momentul respectiv, nu puteți fi un ascultător de calitate pentru nimeni. Mie mi-a luat ceva timp, dar am ajuns treptat să accept această realitate. Fiecare are nevoie de mai mulți ascultători în viața sa. Vor fi momente în care oricare dintre noi va simți că nu e pregătit interior să asculte. Dacă celălalt crede că nu există altă persoană cu care să poată vorbi, e cu adevărat ghinionist. Dar asta este problema lui, nu a mea. Probabil că i-aș face mai mult rău decât bine dacă aș încerca să-l ascult când nu sunt pregătit interior să fiu alături de el.

Nu există niciun motiv pentru care trebuie să ascultați atent pe altcineva. Oricât mi-aș iubi soția și aș dori să fiu alături de ea ca ascultător, există momente în

care nu sunt dispus sau sunt incapabil să suport consecințele ascultării empatice. Dacă pornește o conversație „grea“ într-unul dintre acele momente, îi spun că în clipa respectivă nu sunt pregătit s-o ascult cum trebuie.

PARTEA BUNĂ ȘI PARTEA PROASTĂ

Partea bună e că uneori ascultarea e o experiență minunată. Partea proastă este că poate fi o povară. Cum a recunoscut un ascultător: „Fiecare ascultare care nu este exclusiv mecanică e o grea încercare personală“[7]. Dacă ați făcut o încercare disciplinată de a utiliza abilitățile descrise în capitolele anterioare, știți deja unele lucruri despre povara pe care o reprezintă ascultarea empatică a altei persoane.

Ascultarea nu e niciodată ușoară. Ea presupune depășirea tendinței obișnuite de a ridica bariere în calea comunicării. Necesită o anumită maturitate, o anumită transcendere a sinelui, o deschidere către înțelegerea valorilor și a părerilor foarte diferite de cele proprii. Când ascultăm cu adevărat, ideile și valorile noastre sunt uneori modificate. A asculta eficient înseamnă a fi vulnerabil. Dacă ascultați empatic, cu siguranță o să vă doară sufletul. Deși ascultătorul eficient păstrează o oarecare distanță emoțională față de suferința vorbitorului, el nu este scutit de trăirea unora dintre suferințele care-l chinuie pe celălalt. Și mai este posibil ca talentul de ascultător al unui om să nu fie apreciat sau să fie exploatat.

Ascultarea este teribil de solicitantă, prin urmare, nu trebuie abordată cu superficialitate. Ascultătorul cu experiență intră cu prudență în relația în care vrea să dea o mână de ajutor, știind că e nevoie de timp, efort și sacrificii din partea sa. George Gazda subliniază că este o dovadă de respect față de cel care are o problemă sau o nevoie dacă ascultătorul își cântărește cu atenție decizia de a-l ajuta. Ascultarea nu trebuie abordată fără tragere de inimă sau neglijent. Iar ascultătorul nu trebuie să intre într-o situație în care există o mare probabilitate să fie ineficient. Asemenea strădanii sunt sortite eșecului, sunt capabile să facă rău vorbitorului și, în același timp, să-l decepționeze pe ascultător.[8]

REZUMAT

Principiile unei bune ascultări reflective includ:

• Nu mimați înțelegerea;

• Nu-i spuneți vorbitorului că știți ce simte;

• Diversificați-vă răspunsurile;

• Concentrați-vă asupra emoțiilor;

• Alegeți cel mai precis cuvânt cu conotație emoțională;

• Dați dovadă de empatie vocală;

• Străduiți-vă să fiți concret și relevant;

• Răspundeți fără intenția de a judeca, dar ferm;

• Reflectați resursele vorbitorului;

• Reflectați emoțiile implicite din întrebări;

• Reflectați și în timpul interacțiunilor succinte.

Oamenii se întreabă adesea dacă pot face și altceva decât să aplice abilitățile de ascultare atunci când celălalt are o problemă. Răspunsurile aditive tind să fie riscante, dar uneori pot fi folosite după ce a fost construit un fundament de încredere. Printre răspunsurile aditive se numără reacția prin contact fizic, furnizarea de informații concrete, trecerea la acțiune, ghidarea celuilalt printr-o procedură de rezolvare a problemei, recomandările, confesiunile la momentul potrivit, atragerea atenției și discuția „eu–tu“. După ce ați oferit un răspuns aditiv, este recomandabil, în general, să dați răspunsuri reflective suplimentare.

Există multe ocazii care impun ascultarea reflectivă:

• înainte să acționați;

• înainte să contraziceți;

• când celălalt trăiește emoții intense sau vrea să discute o problemă;

• când celălalt vorbește folosind un „cod“;

• când celălalt vrea să-și pună ordine în gânduri și emoții;

• în timpul unei „conversații mutuale“;

• când vorbiți singur;

• când descoperiți idei noi într-o carte, într-o prelegere sau la muncă.

Este important să știți și când să nu ascultați reflectiv:

• când nu sunteți în stare să fiți înțelegători;

• când nu aveți încredere că celălalt își va găsi propria soluție;

• când nu sunteți „separați“ de celălalt;

• când folosiți ascultarea ca pe o modalitate de a vă ascunde;

• când vă simțiți foarte apăsați, hărțuiți sau istoviți.

Deși produce adeseori plăcere, ascultarea este și o activitate foarte solicitantă, care nu trebuie abordată cu superficialitate. Dacă este pusă în practică așa cum trebuie, poate fi o povară pentru ascultător; dacă este practicată greșit, poate deveni o povară pentru vorbitor.

PARTEA A III-A

Abilități de autoafirmare

Dacă eu nu sunt pentru mine, cine să fie?

Dacă numai pentru mine sunt, ce mai sunt?

Și dacă nu acum, atunci când?[1]

– Hillel, în

Ț

elept evreu

Capitolul 8. Trei moduri de a comunica

Comunicare deschisă, onestă. A învăța să vă relaxați și să vă reduceți anxietatea. A vă satisface mai multe nevoi. A deprinde abilități sociale care formează relații interpersonale mai strânse. A vă putea comunica verbal și nonverbal sentimentele, gândurile și emoțiile pozitive și negative fără să vă simțiți anxioși sau vinovați și fără să încălcați demnitatea celorlalți. A vă asuma responsabilitatea față de ceea ce vi se întâmplă în viață. A lua mai multe decizii și a avea libertate de alegere. A fi prieteni cu voi înșivă și a vă păstra demnitatea și respectul de sine. A recunoaște că aveți anumite drepturi și un sistem de valori care nu trebuie sacrificat. A fi capabili să vă protejați astfel încât ceilalți să nu profite de voi și să nu deveniți victime. A distinge când comportamentul asertiv poate avea consecințe pozitive sau negative.

În esență, asta credem că înseamnă educarea autoafirmării. Nu este un curs de agresivitate prin care încălcați drepturile și demnitatea altcuiva. Nu este un mijloc de manipulare sau de inducere în eroare a celorlalți pentru binele vostru. Dimpotrivă, educația asertivității, în opinia noastră, se bazează pe respect – respect față de voi înșivă, față de ceilalți și față de propriul vostru sistem de valori.[1]

– Sherwin Cotler și Julio Guerra, medici psihologi

ASCULTARE ȘI AUTOAFIRMARE: YIN-ul ȘI YANG-ul COMUNICĂRII

În gândirea antică chineză, termenii yin și yang se refereau la categorii opuse, care, deși foarte diferite, sunt fațete interdependente și complementare ale

existenței (vezi figura 8.1). Yin și yang sunt necesare unul celuilalt. Obiectivul filosofilor yin–yang era dobândirea unui echilibru perfect între cele două principii.

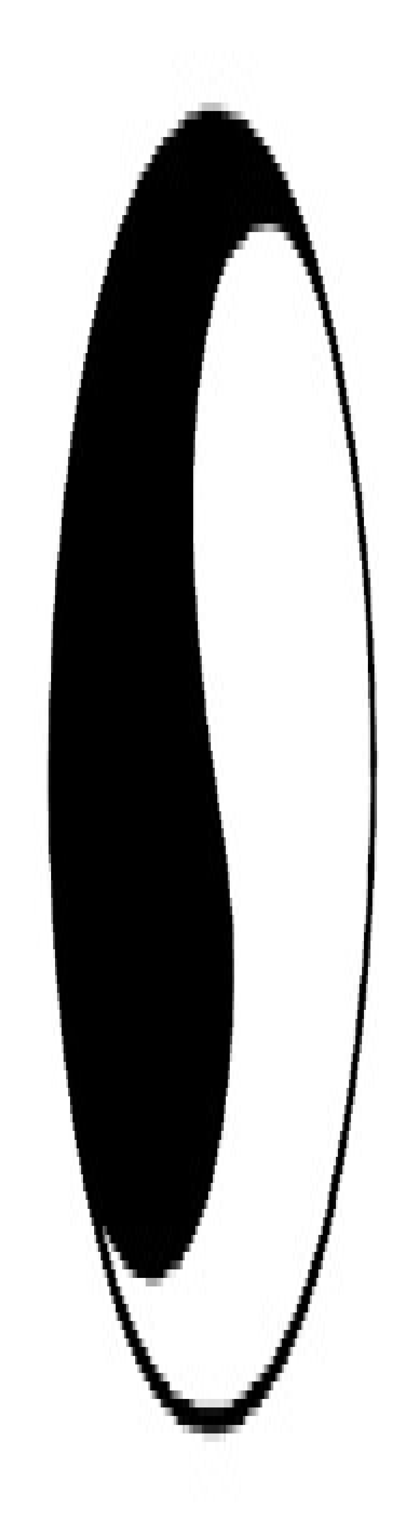


Figura 8.1. Simbolul yin–yang

Îmi place să-mi închipui ascultarea și autoafirmarea ca pe yin-ul și yang-ul comunicării. Relațiile noastre cele mai de preț presupun atât asertivitate, cât și ascultare. Yang-ul autoafirmării este dezvăluirea în fața altcuiva a ceea ce vorbitorul simte, dorește, reclamă. Yin-ul ascultării este înțelegerea și acceptarea oferite altcuiva în momente de stres sau veselie. Înlănțuirea principiilor yin și yang reprezintă calea comunicării vitale. Dacă un om și-a dezvoltat mai mult doar unul dintre cele două elemente, maturizarea lui este incompletă. Potențialul unei relații nu se poate împlini exact în măsura în care uneia dintre părți îi lipsește ascultarea sau autoafirmarea.

Am remarcat deja deficiențele în ascultare care abundă în societatea noastră. Din nefericire, și comportamentul asertiv este destul de rar. Experții în abilități de comunicare estimează că mai puțin de cinci procente din populație pot comunica asertiv.[2] Asta înseamnă că în cele mai multe conversații nu sunt transmise prea multe lucruri care să aibă importanță personală sau interpersonală. Destul de tipic în acest sens este modul în care un romancier a descris interacțiunea dintre o mamă și fiica ei într-un moment deosebit de emoționant pentru amândouă. Mama a comentat cu tristețe: „Adevăratele lucruri nu se spun niciodată“[3].

METODE DE sporireA ÎNCREDERII ÎN SINE

Așa cum există abilități specifice care îmbunătățesc capacitatea de ascultare, există și metode practice de creștere a încrederii în sine. Începând cu anii 1960, s-au făcut mai multe cercetări și experimente despre cum poate fi sporită încrederea individului în sine decât în oricare altă perioadă din istorie. Subiectul a devenit extrem de popular, cărți și articole pe această temă inundând piața. Multe firme organizează ateliere despre încrederea în sine, și, potrivit rapoartelor unor facultăți, cursurile care abordează această temă sunt cele mai populare printre studenți.

Unul dintre principalele puncte de atracție ale instruirii pentru autoafirmare este eficiența ei. De exemplu, un studiu realizat de Universitatea din Missouri privind meritele câtorva dintre programele lor de instruire în autoafirmare a indicat că optzeci și cinci la sută din participanți au avut parte de schimbări în viața lor de după aceea. Un procent similar au spus că au fost capabili să-și mențină sau să-și amelioreze încrederea în sine în următoarele șase–optsprezece luni după finalizarea cursului.[4] Evident, există diferențe calitative semnificative între aceste programe de instruire. Dar unul dintre principalele motive ale popularității lor este că metodele sunt extrem de practice. Majoritatea oamenilor consideră că pot fi aplicate imediat și că utilizarea lor are succes.

Acest capitol definește aspectele defensive și de impact ale asertivității, deosebește asertivitatea de supunere și de agresiune și notează avantajele și dezavantajele fiecăreia. La final este subliniată importanța alegerilor responsabile ca scop al educației pentru autoafirmare. De obicei, celor care înțeleg informațiile din acest capitol li se pare mai ușor să învețe abilitățile comunicării asertive prezentate în capitolele următoare.

NEVOIA DE PROTEJARE A SPAȚIULUI PERSONAL

Fiecare individ are un spațiu personal unic – un teritoriu fizic, psihologic și al principiilor care îi aparține. Ca dimensiuni și din multe alte puncte de vedere, spațiul acesta diferă de la un om la altul. În cadrul lui ne exercităm prerogativele individualității. În afara lui intrăm într-o zonă comună, în care trebuie să ținem cont de drepturile celorlalți și în care este necesară adaptabilitatea. Ocazional (poate chiar frecvent), câte un individ devine un agresor care ne încalcă drepturile teritoriale sau preocupările intime.

Conceptul spațiului vital este mai ușor de înțeles decât de descris. Cel mai simplu de ilustrat este aspectul teritorial. „Teritoriul“ personal cuprinde bunurile unui om – hainele lui, anumite piese de mobilier ș.a.m.d. În afară de ele, spațiul propriu al cuiva include o zonă care se extinde dincolo de granițele corpului și care este înconjurată de un hotar invizibil. Poetul W.H. Auden își descrie teritoriul astfel:

La vreun metru de-al meu nas

Se-ntinde granița ființei mele

Și tot aerul necultivat de pân’ la ea

Este moșie sau tarla privată.

Străinule, de nu-ți fac semn

Din ochi alunecoși să ne-nfrățim,

Păzește-te să-mi treci hotarul mârlănește,

Căci pușcă n-am, dar pot scuipa[5]*.*

Sociologul german Georg Simmel susținea că spațiul personal al unei persoane celebre este mai extins decât al unui om obișnuit. De obicei, afirma el, oamenii își arată considerația față de personalități importante rămânând la cel puțin șapte metri distanță de ele.[6] Cartea jurnalistului Theodore White The Making of The President 1960 (Crearea președintelui, 1960) ne oferă un exemplu interesant al spațiului personal amplu acordat personajelor influente. Cadrul este reprezentat de o „cabană de vacanță“ folosită de John F. Kennedy și echipa lui:

Kennedy a intrat în cabană cu pasul lui ușor și săltăreț de dansator, tânăr și sprinten ca primăvara, salutându-i pe cei care îi ieșeau în întâmpinare. Apoi a părut să dispară din câmpul lor vizual, coborând treptele spre etajul inferior și îndreptându-se spre un colț unde vorbeau Sargent Shriver, cumnatul, și Bobby, fratele lui, care îl așteptau. Ceilalți din încăpere au sărit să li se alăture, dar imediat s-au oprit. Să fi fost vreo zece metri care îl despărțeau de ei. [...] Acești bărbați mai în vârstă, obișnuiți să dețină puterea, au rămas deoparte, privindu-l. El s-a întors după câteva minute, i-a observat și i-a șoptit ceva cumnatului său. Shriver a traversat spațiul despărțitor ca să-i invite lângă ei. Mai întâi pe Averell Harriman, apoi pe Dick Haley, după aceea pe Mike DiSalle. Și pe urmă, unul

câte unul, i-a lăsat pe toți să-l felicite pe Kennedy. Dar nimeni nu putea să străbată neinvitat infima distanță liberă dintre el și ei, căci transmitea o detașare fină și conștiința faptului că ei nu-i erau patroni, ci clienți. Puteau să i se înfățișeze doar invitați, căci acesta ar fi putut fi președintele Statelor Unite[7].

Unii învățați afirmă că tendințele noastre teritoriale sunt genetice – înnăscute și „imposibil de eradicat". Alții spun că sunt determinate cultural și că rareori, în unele societăți, ele nu există.[8] Chiar dacă anumite detalii ale acestei teorii sunt controversate, s-a convenit în linii mari că simțul teritorialității este o forță puternică în viața contemporană. Cum remarcă Albert Scheflen și Norman Ashcroft în cartea lor Human Territories: How We Behave in Space-Time (Teritorii umane: Cum ne comportăm în spațiu–timp), noi, oamenii, „am marcat cea mai mare parte a planetei, o parte din apele ei, precum și suprafața Lunii".[9]

Respectul pentru spațiul personal al cuiva înseamnă a păstra o distanță corespunzătoare față de el, dar și o distanță emoțională adecvată. Ceilalți pot păstra distanța față de teritoriul nostru psihologic sau emoțional abținându-se să facă comentarii prin care să ne desconsidere, să pună întrebări indiscrete, să ne dea sfaturi gratuite, să ne manipuleze ca să le facem pe plac, să ne inunde cu afecțiune, să încerce să ne subordoneze identitatea ș.a.m.d.

Respectarea spațiului nostru personal ne asigură dreptul la propriile valori. Oamenii încearcă adesea să ne impună valorile lor. Profesorii se străduiesc de obicei să-și impună valorile asupra elevilor, la fel și antrenorii asupra jucătorilor, patronii asupra angajaților și soții asupra partenerului. Pentru mulți, este extrem de dificil să nu încalce spațiul celuilalt în materie de valori.

Fără doar și poate, există și alți factori care constituie spațiul personal al unui individ, dar cred că vă dați seama la ce mă refer când folosesc acest termen. Dați-mi voie să-l rezum printr-o frază: respectul pentru spațiul meu personal implică respectarea teritoriului și a bunurilor mele fizice, permițându-mi să fiu ceea ce sunt.

Când sunt împreună într-un mod esențial, doi sau mai mulți oameni formează un spațiu social care le aparține exclusiv. Cei care le respectă acest spațiu vor reacționa într-o diversitate de moduri. Vor trece pe lângă în loc să treacă printre ei sau, când nu există un traseu alternativ, vor lăsa capul în jos. Se vor abține să

întrerupă perechea când interacțiunea dintre cei doi este foarte intensă și, la momentul potrivit, îi vor întreba dacă pot să li se alăture.

Păstrarea unei distanțe adecvate (în termeni emoționali și de valori) față de spațiul social al celorlalți este adesea dificilă. Frecvent, când copiii devin adulți și se căsătoresc, părinții pătrund pe teritoriul tânărului cuplu, în detrimentul căsniciei lor aflate la început.

La fel, unui partener nu-i e întotdeauna ușor să-și dea seama care este relația dintre spațiul personal al celuilalt și spațiul social al căsniciei. Relațiile sănătoase vor menține neatins teritoriul fizic, emoțional și de valori al fiecăruia. Fiecare membru al relației trebuie să-și păstreze un spațiu vital separat de al persoanei iubite. Soțul și soția trebuie să-și permită reciproc un teritoriu emoțional separat, individual. La fel, părintele trebuie să respecte spațiul emoțional al copilului.

Trăim într-o lume ticsită de oameni imperfecți. Este inevitabil ca unii dintre ei, voit sau nu, să pătrundă în spațiul vostru dacă nu vi-l apărați cu vigoare.

Fără îndoială, ați văzut animale care-și apără teritoriul. Eu observ zilnic acest lucru când mă plimb cu Misty, prepelicarul nostru breton. Când se apropie de vreo casă, iar câinele proprietarului se află în curte, celălalt animal îi indică limpede, zbârlindu-și blana de pe gât, dezvelindu-și colții și mârâind sumbru, până unde se întind granițele teritoriului său. Chiar și un cățel mic și aparent fragil consumă foarte multă energie pentru a-și apăra spațiul de alți câini, indiferent de dimensiunile sau de forța lor. Departe de teritoriul propriu, comportamentul acestor câini unul față de altul se schimbă cu totul.[10] Din fericire, abilitățile de autoafirmare le permit oamenilor să-și apere spațiul personal cu mai mult tact decât se întâmplă în lumea animală.

Lois Timmons rezumă conceptul de „spațiu vital“ astfel:

Spațiul vital se dobândește la naștere, se menține prin fermitate și se pierde din slăbiciune. [...] Când posed spațiu vital, fie îl ocup, fie îl pierd. [...] Când am spațiu vital, simt un sens în viață, am încredere în mine, sunt sigur pe mine, mulțumit, echilibrat, deplin, responsabil, conștient, puternic și atent[11].

IMPACTUL ASUPRA LUMII

Este important să învățăm să ne apărăm cu succes spațiul personal, dar, dacă ne rezumăm la asta, vom avea o existență mohorâtă, mărginită și deprimantă. Oamenii asertivi posedă un spirit aventuros care îi orientează către relații stimulante, activități care îi înnobilează, moduri de relaxare creativă și/sau cauze cărora merită să se dedice. Eu folosesc cuvântul „impact“ pentru a descrie această aventură spirituală lipsită de agresivitate care îl poartă pe individ în afara lui însuși.

Un om care are impact intră în contact cu alții, punând bazele unor relații semnificative; influențează instituții și societatea în ansamblu; folosește materiile prime oferite de natură respectând practicile ecologice sănătoase. Prin impactul ei, persoana asertivă concepe modalități constructive de a-și satisface nevoile, de a-și exersa abilitățile, de a fi corectă cu ea însăși, de a-și utiliza creativitatea și de a stabili relații solide între egali.

Fiecare dintre noi are nevoia psihologică de a oferi și de a primi dragoste – de a întreține câteva relații intense și pline de sens. Simțim de asemenea nevoia să ne dedicăm unui scop demn. Așa cum afirma George Bernard Shaw, adevărata bucurie a vieții este „să fii folosit pentru un scop pe care să-l socotești tu însuți măreț; [...] să fii o forță a naturii, nu un ghem febril și egoist de indispoziții și nemulțumiri, care se plânge că lumea nu se dedică misiunii de a te face fericit“[12].

Psihologul Abraham Maslow, care și-a dedicat o mare parte din viață studiului oamenilor sănătoși psihic, a descoperit că aceștia sunt cei care își trăiesc viața din plin. Numindu-i oameni „care se împlinesc singuri“, Maslow a concluzionat în urma cercetărilor lui că aceștia „erau, fără excepție, angrenați într-o cauză din afara eului lor, în ceva exterior lor“[13].

Eu văd capacitatea de impact a omului ca pe o responsabilitate, dar și ca pe o oportunitate, pentru că trăim într-o societate care, asemenea multor altora de-a lungul timpului, este împovărată cu disfuncționalități sociale și cu grave nedreptăți. Când alții au de suferit din cauza acestor nedreptăți, eu mă simt inevitabil afectat. Mă simt obligat să încerc să am un anume impact asupra societății, chiar dacă recunosc că influența mea va fi foarte mică.

CONTINUUMUL SUPUNERE–asertivitate–AGRESIUNE

Putem înțelege asertivitatea ca pe un mijloc prin care un om își apără spațiul personal și se străduiește să aibă un efect pozitiv asupra celorlalți și a societății. O metodă mai utilă și mai comună de a o defini este s-o plasăm într-un continuum care merge de la supunere la agresiune, comparând-o cu ele. Pentru claritatea comparației, descrierile următoare ale supunerii și agresiunii vizează pozițiile extreme din acest continuum.

Comportament docil	Comportament asertiv	Comportament agresiv

Figura 8.2. Continuumul supunere–asertivitate–agresiune

Comportamentul docil

Oamenii care se comportă de obicei docil manifestă lipsă de respect față de propriile drepturi și nevoi.** Și asta se vede în nenumărate feluri.

Mulți oameni docili nu-și exprimă sentimentele, nevoile, valorile și preocupările sincere. Le permit celorlalți să le încalce spațiul, să le nege drepturile și să le ignore nevoile. Își formulează rareori dorințele, deși, în multe cazuri, formularea lor ar fi suficientă ca să și le poată satisface.

Alți indivizi docili își exprimă nevoile, dar o fac atât de rezervat și de timid încât nu sunt luați în serios. Adaugă expresii care atenuează sensul afirmațiilor asertive, precum „dar nu contează foarte mult pentru mine“ sau „dar tu faci cum vrei“. Uneori li se pare că s-au exprimat limpede, însă, fără să vrea, și-au codificat mesajul în asemenea măsură, încât celălalt nu înțelege ce au vrut să spună. Elemente nonverbale precum ridicatul din umeri, lipsa contactului vizual, vocea excesiv de slabă, discursul ezitant și altele pot să le submineze exprimarea unei nevoi sau apărarea spațiului personal.

De exemplu, la o discuție în familie, toată lumea a căzut de acord să-și pună farfuriile și tacâmurile în mașina de spălat vase, astfel încât mama să petreacă mai puțin timp seara în bucătărie. În zilele următoare, dacă cineva își uita farfuria, mama avea grijă s-o aducă. După o lună, femeia strângea, regulat, masa după toată lumea. Deși nu a fost conștientă de acest lucru, ea și-a antrenat sistematic familia să ignore înțelegerea făcută.

Unii oameni îi invită în mod obișnuit pe ceilalți să profite de ei. Se oferă să se ocupe de lucruri care fac ca relațiile lor să fie foarte disproporționate, încât devine limpede că ceilalți le vor încălca drepturile și le vor ignora nevoile.

Omul docil transmite: „Eu nu contez. Poți să profiți de mine. O să suport

aproape orice din partea ta. Nevoile mele sunt insignifiante – ale tale sunt importante. Sentimentele mele sunt irelevante; ale tale contează. Ideile mele n-au nicio valoare; doar ale tale au însemnătate. N-am niciun drept, dar firește că tu ai. Iartă-mă că exist“.

Îi lipsește respectul de sine, dar comportamentul lui indică și lipsă de respect față de celălalt. Sugerează că celălalt este prea fragil ca să facă față confruntării cu viața și să-și asume partea lui de responsabilitate.

Comportamentul docil este foarte răspândit în societatea noastră. Thomas Moriarity a realizat câteva studii pentru a determina nivelul de „rezistență la autoafirmare“ la diverși subiecți (care nu erau conștienți că sunt sub observație). A descoperit că studenții erau reticenți să-i ceară unui coleg să dea muzica mai încet, deși îi deranja când lucrau la o sarcină importantă și complicată. Optzeci la sută din ei nu și-au exprimat nevoia în fața persoanei gălăgioase. Pur și simplu au tolerat ceea ce ulterior au recunoscut a fi fost un lucru supărător care le distrăgea atenția. Cincisprezece la sută l-au rugat pe celălalt să dea muzica mai încet, dar, după ce rugămintea nu le-a fost ascultată, n-au mai repetat-o. Doar cinci procente au cerut acest lucru de două ori și și-au văzut nevoia satisfăcută.

Un tipar similar a fost observat în numeroase situații în care erau implicate diverse grupuri de vârstă, inclusiv adulți. De obicei, cel puțin optzeci la sută dintre oameni nu ar scoate nici măcar un cuvânt pentru a-și apăra drepturile personale sau pentru a-și satisface nevoile. Moriarity a concluzionat că americanii sunt „o națiune de victime benevole“[14]. Comportamentul docil pare să fi devenit un mod de viață pentru majoritatea populației.

Comportamentul agresiv

Cuvântul „agresiune“ este puțin derutant, pentru că rădăcina lui latină aggredi avea două sensuri diferite, „a înainta“ și „a aborda“. Pe de o parte, cuvântul însemna „a aborda pe cineva în vederea unui sfat“. Cealaltă definiție, mai comună, este cea pe care o folosim astăzi: „a acționa împotriva cuiva“ sau „a acționa cu intenția de a face rău“.

Un om agresiv își exprimă emoțiile, nevoile și ideile în detrimentul celorlalți. Câștigă aproape mereu

disputele. Uneori pare să „caute cearta cu lumânarea“. Poate să vorbească tare și să adreseze injurii, să fie nepoliticos și sarcastic. Poate să certe cu asprime vânzătorii și ospătarii pentru serviciile de slabă calitate, să-și domine subordonații și membrii familiei și să insiste să aibă ultimul cuvânt în conversațiile despre subiecte importante pentru el.

Tinde să pună stăpânire pe ceilalți. Punctul lui de vedere poate fi exprimat astfel: „Asta este ceea ce vreau eu; ce vrei tu are mai puțină importanță – sau n-are niciuna“. Carolina Maria de Jesus, care a trăit în sărăcia unei favele braziliene, a scris o carte emoționantă în care și-a dezlănțuit furia împotriva agresivității multor oameni înstăriți: „Mă revolt împotriva lăcomiei celor care-i storc pe ceilalți de parcă ar fi portocale“[15].

Comportamentul asertiv

Omul asertiv utilizează metode de comunicare ce îi permit să-și păstreze respectul de sine, să caute fericirea și satisfacerea propriilor nevoi și să-și apere drepturile și spațiul personal fără să se poarte urât sau să-i domine pe ceilalți. Asertivitatea autentică este o stare de a fi în lume care confirmă valoarea și demnitatea individului, confirmând și susținând în același timp valoarea celor din jur.[16]

Omul asertiv își apără drepturile și își exprimă nevoile, valorile, preocupările și ideile în mod direct și adecvat. Când își satisface propriile nevoi, nu le

încalcă pe ale celorlalți și nu pătrunde în spațiul lor personal. Dacă autoafirmarea este acțiunea care ia în considerare drepturile fiecăruia și ale celorlalți*** și se adecvează la situație, înseamnă că nu putem vorbi de un comportament „prea“ asertiv.

Trei stiluri de a interacționa

Unul din cele mai folositoare moduri în care putem face deosebirea dintre comportamentele supus, agresiv și asertiv este să-l analizăm pe fiecare în anumite situații.

După ce parcurgeți situațiile de mai jos și fiecare dintre reacții, clasificați-le pe acestea din urmă în funcție de natura lor – docilă, agresivă sau asertivă. Pentru prima situație voi indica eu categoriile corespunzătoare. În următoarele puteți face voi acest lucru. Răspunsurile se găsesc la pagina 242.

EXEMPLU

Într-o sală de cinema plină, spectatorii din spatele vostru încep să vorbească destul de tare, distrăgându-vă atenția de la acțiunea de pe ecran și stricându-vă plăcerea. Sala este atât de ticsită, încât nu puteți schimba locul.

Reacția A

Nu spuneți nimic și suferiți în tăcere.

Reacția B

Vă întoarceți și le spuneți revoltat: „Chiar nu aveți pic de respect pentru alții? Dacă nu tăceți imediat, chem patronul să vă dea afară din sală“.

Reacția C

Vă întoarceți, îi priviți drept în față și le spuneți: „Vorbăria voastră îmi strică toată plăcerea filmului“.

SITUAȚIA 1

Un director de școală face anunțuri frecvente prin megafon și întrerupe inutil ora profesorului Jones.

Reacția A

Domnul Jones spune: „Când faceți anunțuri prin megafon în timp ce eu predau, mă simt frustrat, pentru că îmi sunt întrerupte lecțiile“.

Reacția B

Domnul Jones este furios, directorul i se pare lipsit de considerație. Dar își păstrează sentimentele pentru el.

Reacția C

Domnul Jones îi spune directorului: „Ce tâmpenie mai e și asta, să transmiți mesaje prin megafon cât e ziua de lungă? Nu te poți organiza să faci toate anunțurile odată? Dacă ai fi un pedagog adevărat, ai tipări prostiile alea și le-ai afișa!“

SITUAȚIA 2

De multe ori când se întoarce acasă de la muncă, Carlos Santos este epuizat fizic și emoțional. Imediat ce intră pe ușă, soția lui se apucă să-i povestească despre necazurile ei din timpul zilei. Carlos are nevoie să-și tragă sufletul, nu vrea să

audă pe nimeni câteva minute. Trebuie să se concentreze mai întâi asupra lui însuși.

Reacția A

Carlos fierbe în sinea lui, în timp ce cuvintele soției îi intră pe o ureche și îi ies pe cealaltă. Uneori, în timp ce ea vorbește, el aruncă o privire spre ziar, sperând că soția o să-i înțeleagă aluzia. Tot timpul se gândește: „Ce egoistă e! Dacă m-ar iubi cu adevărat, ar ști cum mă simt în clipa asta“.

Reacția B

Carlos se învârte furios prin cameră țipând la ea: „Ești cea mai egoistă persoană pe care o cunosc! Nu vreau decât câteva minute de liniște și pace când mă întorc de la muncă. Și ce primesc? Pălăvrăgeala ta deprimantă. M-am săturat de ea și m-am săturat de tine“.

Reacția C

Carlos îi spune imediat soției că este foarte obosit și că își dorește un răgaz de liniște înainte de cină. Dacă nu e ceva urgent, ar prefera să afle ce s-a mai petrecut peste zi după masă, adăugând că ar vrea să-i povestească și el despre ce i s-a mai întâmplat la muncă.

Poate că aceste exemple vi se par caricaturale. Ele au fost descrise în termeni extremi pentru a simplifica recunoașterea lor. Totuși, mulți oameni se comportă

extrem chiar și în mod obișnuit, în viața de zi cu zi.

Reacțiile sunt clasificate în felul următor:

-

Situația 1	Situația 2
Reacția A – asertivă	Reacția A – docilă
Reacția B – docilă	Reacția B – agresivă
Reacția C – agresivă	Reacția C – asertivă

▪

Trecerea în cealaltă extremă

Ori de câte ori drepturile cuiva sunt călcate în picioare sau nevoile îi sunt nesocotite, persoana acumulează resentimente și furie.

Oamenii care se comportă de obicei docil concentrează adesea cantități colosale de mânie care, într-un final, se revarsă ca „erupția Vezuviului“. O asemenea explozie vulcanică, de multe ori cauzată de un incident banal, aruncă lava furiei agresive asupra oricui se întâmplă să fie în preajmă. În urma acestei izbucniri, omul care în mod normal este supus se simte foarte vinovat și reintră în tiparul de comportament docil. După o vreme, presiunea se acumulează din nou până în punctul de explozie, și o altă erupție se dezlănțuie asupra unei victime care poate fi relativ inocentă – sau al cărei comportament la momentul respectiv nu justifică un răspuns atât de violent.

Deși de obicei e mai puțin evident, oamenii care sunt în principiu agresivi pot deveni și ei docili când ating un anumit nivel de stres sau de tensiune lăuntrică. Pe măsură ce încordarea crește însă, agresivitatea lor sporește, și ei devin mai despotici sau mai ofensivi. Totuși, într-un moment de tensiune crescută, individul agresiv poate să dea înapoi sau să cadă de acord cu celălalt. Doar temporar însă. Asemenea celor care sunt în principal docili, oamenii fundamental agresivi trec în celălalt capăt al continuumului și apoi revin la locul lor. Nu par să-și dea seama că opțiunea asertivității poate să le satisfacă mai bine nevoile.

Locul vostru în continuum

Majoritatea oamenilor tind să adopte un anumit comportament mai mult decât pe celelalte, deși nu sunt total consecvenți. Un om predominant docil se comportă în mod normal docil. Totuși, cu anumite persoane și în anumite circumstanțe, se

poate afirma, ba chiar deveni agresiv. În mod asemănător, un om predominant agresiv poate folosi un stil docil sau asertiv în funcție de circumstanțe și de persoanele cu care are de-a face. Astfel de indivizi se simt în largul lor în majoritatea situațiilor dacă își folosesc stilul dominant, dar există ocazii în care vor avea alte reacții.

Unii oameni sunt fundamental docili. În majoritatea situațiilor și practic cu oricine, ei se comportă docil. Similar, alții sunt fundamental agresivi. Tind să se comporte agresiv în aproape toate situațiile și cu aproape toți cei pe care-i întâlnesc.

Reflectați câteva minute la locul unde vă plasați în continuumul supunere–asertivitate–agresiune. Ce stil vi se pare cel mai confortabil? Când și cu cine sunteți cei mai predispuși să vă comportați altfel? Răspunsurile la aceste întrebări vor face paginile următoare mai relevante pentru voi.

AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE CELOR TREI MODURI DE A INTERACȚIONA

Există câștiguri și există pierderi în cazul fiecărui tip de comportament. Să examinăm mai întâi beneficiile, apoi neajunsurile fiecăreia dintre cele trei abordări.

Avantajele comportamentului docil

Acest comportament îi atrage pe mulți fiindcă este o metodă de a evita conflictele. Așa cum „dragostea se face în doi“, și pentru a porni o ceartă e nevoie de două persoane. Supunerea este o cale de a evita, amâna sau cel puțin ascunde conflictul, care este pur și simplu terifiant pentru mulți oameni docili.

În plus, cel care se comportă cu docilitate trăiește sentimentul de confort și de

siguranță generat de menținerea unui tipar comportamental familiar. Cei mai mulți dintre noi au fost antrenați să fie ascultători de părinți, de școală și de alte instituții ale societății. Ieșirea din tiparele de comportament consacrate generează adesea destul de mult stres.

Supunerea este de multe ori o modalitate de a încerca să cumpărăm aprobarea celorlalți. Cei care se comportă docil sunt adesea lăudați pentru că sunt altruiști, oameni de gașcă, săritori ș.a.m.d.

Omul supus își asumă o doză mult mai mică de responsabilitate decât cei agresivi sau cei asertivi. Dacă lucrurile merg prost, dăm rareori vina pe cel care n-a făcut altceva decât să îndeplinească ordinele altcuiva. Dacă filmul pe care-l vizionăm se dovedește a fi unul dintre cele mai slabe pe care le-am văzut, persoana docilă nu poate fi criticată pentru alegerea lui. În definitiv, a spus: „Pentru mine e totuna – alege tu“.

În plus, anumiți indivizi docili par atât de neajutorați, încât ceilalți își asumă sarcina de a avea grijă de ei și de a-i proteja. Cei supuși nu trebuie să-și poarte singuri de grijă; îi ademenesc pe ceilalți să-i ajute, într-o lume care pare uneori copleșitoare pentru ei.

În fine, prin intermediul unui comportament docil, oamenii îi controlează adesea pe ceilalți. Fritz Perls observă că, atunci când un om stăpân pe situație (persoana agresivă) și unul care pare victimă sigură (persoana docilă) se luptă pentru putere, în mod ironic, de obicei câștigă victima.[17] Probabil că aveți și voi în minte persoane ale căror vorbe mieroase, plânsete sau tehnici de victimizare s-au dovedit în cele din urmă mai eficiente decât metodele de forță ale agresorului. Am auzit mulți bărbați spunând: „Pot să suport orice, dar nu lacrimile unei femei“.

Ce are de câștigat un om care se comportă docil? Multe. Poate să-i controleze pe ceilalți evitând să intre în conflict și să-și asume responsabilitatea. În același timp, datorită slăbiciunii sale, poate fi protejat de cei pe care-i controlează. Se bazează pe tipare de comportament care-i sunt familiare și este lăudat pentru altruismul lui. Nu-i de mirare că oamenilor le vine greu să renunțe la un comportament docil!

Prețul amabilității

În cultura noastră, oamenii care se comportă docil sunt adesea numiți „de treabă“ sau „drăguți“. Copiii drăguți stau cuminți și ascultători câte șase ori pe zi în bancă. Adulții de treabă sunt oameni care „se dau după“ dorințele celorlalți. Totuși, „prețul amabilității“[18] este extrem de ridicat. Și, cum vom vedea, de multe ori cei „drăguți“ nu sunt câtuși de puțin drăguți – de obicei, atitudinea lor nu este decât o fațadă care maschează un interior sordid.

Primul preț plătit pentru comportamentul docil, „de treabă“, este faptul că omul respectiv nu-și trăiește propriu-zis viața. Nu alege singur piesa în care joacă. Le acceptă pe ale celorlalți. Cursul vieții lui e decis de alții. Născut pentru a se bucura de un destin unic și a-și găsi împlinirea, își irosește anii supunându-se dorințelor și ordinelor celor din jur.[19]

Un alt preț plătit de omul docil este că relațiile lui tind să fie mai puțin intime și mai puțin satisfăcătoare decât își dorește. Orice relație substanțială implică doi oameni reali. Dar persoana supusă renunță la ea însăși, străduindu-se să corespundă cu ceea ce i se pare a fi imaginea altuia despre ceea ce merită iubit. Sinele ei autentic cu care să iubească sau care să fie iubit este mult diminuat. Deși poate avea numeroși cunoscuți, îi lipsesc prieteniile profunde și durabile.

Afecțiunea pe care ceilalți o poartă unui om docil se răcește în scurtă vreme. Psihologii au descoperit că, atunci când un individ este în mod repetat docil în interacțiunile sale cu altcineva, celălalt tinde să se simtă vinovat pentru că i se face pe plac într-o măsură mult prea mare. Sentimentul de vină generează milă, iritare și, în cele din urmă, dezgust față de cel supus.[20]

Afecțiunea persoanei docile pentru ceilalți tinde și ea să pălească în timp. Parțial, pentru că își reprimă în bună măsură furia, iar când face asta își reprimă automat și o doză consistentă din afecțiune. În plus, sacrificiul în exces sau cedarea în fața altora alimentează resentimente. George Bernard Shaw spunea: „Dacă începi prin a te sacrifica pentru cei pe care-i iubești, vei sfârși urându-i pe cei pentru care te-ai sacrificat“[21].

Poate cea mai des jucată tragedie din toate timpurile este cea în care oamenii renunță să mai fie ei înșiși și să-și trăiască propria viață de dragul de a fi iubiți,

descoperind însă că efectul final al sacrificiului lor este neputința de a mai avea relația satisfăcătoare pe care și-o doreau.

O a treia consecință a comportamentului docil este inabilitatea persoanei de a-și controla propriile emoții. Lucru de asemenea ironic, pentru că unul dintre principalele motive pentru care oamenii aleg să fie supuși este dorința lor de a deveni capabili să-și „gestioneze" emoțiile. Indivizii docili tind să-și reprime emoțiile „negative"****. Cum am observat deja, emoțiile reprimate fac adesea relațiile să se veștejească, pentru că afecțiunea pare să fie și ea reprimată automat odată cu înăbușirea furiei. Sau emoțiile ținute în frâu se pot revărsa brusc într-o explozie uriașă. La fel, atunci când oamenii încearcă să-și înfrâneze emoțiile, acestea tind să se exprime indirect. Când se întâmplă așa ceva, indivizii supuși ajung maeștri în a-i desconsidera pe cei din jur. Sub pretextul că vor să fie „de ajutor", pot deveni preocupați de găsitul nodului în papură. Sau pot refuza să mai facă sex. Pot încerca subtil și uneori subconștient să le strice distracția celorlalți. Se transformă în sabotori, subminând strădaniile celor din jur. Fac comentarii tăioase. Pot să-i evite pe ceilalți sau să pună capăt pe tăcute unei relații. Aceste abordări sunt indirect dușmănoase, alienante și distructive. Când se exprimă astfel, furia intensifică problema interpersonală în loc să contribuie la găsirea unei soluții.

Dacă nu se revarsă – sau se revarsă doar parțial – într-unul din modurile de mai sus, emoția reprimată rămâne să provoace distrugeri asupra minții și/sau trupului persoanei „de treabă". Printre afecțiunile provocate sau agravate uneori de comportamentul docil se numără migrenele, atacurile de astm, diferite boli de piele, ulcerul, artrita, oboseala cronică, hipertensiunea arterială. Într-un studiu, pacienții cu cancer au fost descriși ca „indivizi inhibați, care-și reprimaseră furia, ura și gelozia".[22] Problemele psihologice asociate cu supunerea includ respectul scăzut de sine, anxietatea, depresia și inhibiția, cu rezultatele lor. Oamenii extrem de inhibați pot să ajungă la obsesii, paranoia, impotență sau frigiditate, devenind chiar suicidari.[23] În manifestările ei extreme, consecințele docilității pot fi nevrozele, psihozele sau moartea. Bineînțeles, cititorul tipic al acestei cărți nu riscă nici pe departe să sufere cele mai dramatice efecte descrise mai sus. Însă toți oamenii docili ar face bine să observe că, în general, cu cât un comportament este mai supus și cu cât comunicarea e mai mascată, cu atât mai puțin sănătoasă este persoana respectivă.

Avantajele comportamentului agresiv

Un agresor este un om care încearcă să-și satisfacă nevoile chiar și în detrimentul altora. O mare parte din populație este agresivă. De ce? Pentru că, cel puțin parțial, oamenii trag foloase de pe urma agresivității lor. Trei dintre principalele beneficii aduse de agresivitate sunt oarecum înrudite. Agresorii au șanse mai mari să-și satisfacă nevoile materiale și să obțină bunurile dorite. În general sunt capabili să se protejeze și să-și apere spațiul personal. Și par să dețină destul de mult control asupra propriei vieți și a vieții celorlalți.

În societatea noastră, omul agresiv este înclinat să caute și să obțină ceea ce-și dorește. Dobândește adesea mai multe bogății lumești decât persoanele docile. Are grijă ca nevoile materiale să-i fie satisfăcute. Pentru aceia dintre noi care se străduiesc să trăiască de azi pe mâine, acest beneficiu are, fără doar și poate, atractivitatea lui.

Persoana agresivă pare să fie mai capabilă să se protejeze decât cea docilă. De-a lungul secolelor, agresivitatea a fost asociată cu supraviețuirea fizică. Individul agresiv este mai puțin vulnerabil într-o societate caracterizată de conflict, de ostilitate și de competiție dezlănțuită. Thomas Henry Huxley, biolog englez din secolul al XIX-lea care a popularizat (și întru câtva a denaturat) teoria darwinistă a evoluției, susținea că lupta distructivă este răspândită în toată lumea animală și că „doar cei mai puternici, mai rapizi și mai vicleni trăiesc și ajung să lupte și a doua zi“[24].

În societatea noastră bazată pe sistemul de ajutoare sociale, oamenii tind să supraviețuiască până când îi răpune boala, de multe ori la vârste înaintate. Dar în competiția dintre companii sau dintre oameni pentru locuri de frunte în industrie, în guvern, ba chiar și în instituții nonprofit precum Biserica, cei agresivi tind să aibă succes și să supraviețuiască mult mai ușor – cel puțin pe termen scurt. Iar agresivitatea pare să fie recompensată mult mai mărinimos decât docilitatea.

De obicei, persoana agresivă este foarte dominatoare. Datorită charismei sale sau prin utilizarea fățișă a puterii, îi controlează pe ceilalți, îi determină să facă ceea ce le cere. Lucrurile par să meargă așa cum își dorește ea. Este foarte activă în modelarea propriului destin. Genul acesta de control este în general foarte prețuit de oamenii agresivi.

Dezavantajele agresivității

Potențialele consecințe negative ale agresivității sunt numeroase. Printre ele se numără teama, provocarea unui răspuns tot agresiv, pierderea controlului, sentimentul de vinovăție, dezumanizarea, înstrăinarea de oameni, sănătatea precară și crearea unei societăți mult prea periculoase, în care nici măcar cei agresivi nu mai pot trăi în confort și siguranță.

Una dintre consecințele agresivității este alimentarea fricii. Mulți oameni se comportă agresiv nu pentru că sunt puternici, ci pentru că se simt slabi. Comportamentul lor agresiv tinde să le creeze inamici, iar agresivitatea îi face în final mai vulnerabili și mai temători.

Fostul președinte american Richard Nixon și cei mai apropiați consilieri ai săi au acționat adesea agresiv. Rădăcinile scandalului Watergate și ale celorlalte „orori de la Casa Albă“, cum le-a caracterizat fostul procuror general John Mitchell, erau nu atât încrederea în sine a celor de la putere, cât teama lor că până la urmă lucrurile le vor scăpa total de sub control. „Lucrul complet greșit înțeles despre Watergate“, spunea fostul consilier special de la Casa Albă Charles Colson, „este că toată lumea crede că oamenii care îl înconjurau pe președinte erau îmbătați de putere. [...] Dar [...] a fost vorba de nesiguranță. Această nesiguranță a generat o formă de paranoia. Am reacționat exagerat la atacurile împotriva noastră și la multe alte lucruri“.[25]

O a doua consecință negativă a agresivității este legată de prima. Agresivitatea își creează propria opoziție și își pregătește propria distrugere. „Un cap încoronat nu știe tihna“***** este un adevăr valabil pentru majoritatea agresorilor. Îi întrebăm de multe ori pe participanții la atelierele noastre de abilități de comunicare cum s-au descurcat când oamenii s-au comportat autoritar (agresiv) cu ei. Metodele pe care ei (și alții) le folosesc în general pentru a face față comportamentului agresiv includ împotrivirea, învinovățirea celuilalt, sfidarea, sabotajul, riposta, formarea de alianțe, minciuna și mușamalizarea.

De sute de ani, înțelepții vorbesc despre cum agresivitatea tinde să-l distrugă pe agresor. Vechea Carte a Esterei spune povestea unui curtean persan foarte

agresiv și puternic, Aman. La un moment dat în viață, obiectivul lui principal a devenit să-l ucidă pe Mardoheu, a cărui singură vină era că nu se umilise îndeajuns în fața lui. Aman a poruncit să se construiască un eșafod colosal pentru execuția celui care-i stârnise ostilitatea. Totuși, în final, „a fost spânzurat Aman în spânzurătoarea pe care i-o pregătise lui Mardoheu“[26].

A treia vulnerabilitate a comportamentului agresiv este faptul că duce adesea la pierderea controlului. Asemenea multor altor neajunsuri ale comportamentelor agresive și docile, este un lucru paradoxal, întrucât comportamentul agresiv asigură o anumită doză de control asupra vieții unei persoane și a celor din jurul ei. Am remarcat deja că se întâmplă de multe ori ca victima sigură să-l controleze subtil pe cel aparent stăpân pe situație. Totuși, într-un alt mod, controlul asupra vieții altora îi limitează individului propria libertate. Dacă prin agresivitatea mea controlez ceea ce faci, consum timp și energie ca să te supraveghez, adică îmi generez un soi de robie autoimpusă. A-i controla prea mult pe alții poate să fie la fel de rău ca a cădea în ghearele celor care încearcă să-ți conducă viața. În secolul al XVI-lea, Francis Bacon vorbea despre acest paradox: „E o dorință ciudată să cauți puterea și să-ți pierzi libertatea“[27].

Sentimentul de vină care apare în urma abuzului de putere al agresorului este o altă consecință neplăcută a agresivității. Chiar dacă sensibilitatea ei la necazurile altora poate fi mai slabă decât a unui om obișnuit, persoanei agresive îi lipsesc rareori atât de mult conștiința și compasiunea încât să nu se simtă deloc rușinat de multe dintre acțiunile sale tiranice.

Apoi, agresivitatea tinde să-l dezumanizeze pe agresor. Am fost creați pentru a iubi oameni și a folosi lucruri. În cazul agresorilor, există o tendință puternică de a iubi lucruri și a folosi oameni. Când un om se folosește de altcineva, îl tratează ca pe un lucru, putem spune că „îl transformă într-un obiect“. „Când cineva transformă pe altcineva în «obiect»“, spun George Bach și Ronald Deutsch, „se transformă automat și pe sine într-un obiect“.[28] Calitatea de persoană a agresorului se diminuează cu fiecare act agresiv. Când cineva acționează violent asupra unui alt om, se împuținează singur ca ființă umană.

A șasea consecință a agresivității este înstrăinarea de ceilalți. Persoanele agresive se așază singure între ciocan și nicovală; nu respectă niciun om pe care îl pot domina, dar se tem de o relație egală. Un bun exemplu este Frederic cel Mare, bătăiosul rege prusac din secolul al XVIII-lea. El le spunea supușilor: „Ascultați!“ Ironic, chiar înainte să moară, a afirmat: „Am obosit să domnesc

peste sclavi“.[29] Asemenea lui Frederic, nenumărați parteneri dominatori, părinți autoritari, profesori obsedați de control și manageri agresivi descoperă cât de frustrant și de nesatisfăcător este să ai relații și să lucrezi cu oameni care au capitulat în fața puterii tale.

Agresivitatea subminează și dragostea celuilalt într-o relație. În final, ca urmare a faptului că se află sub controlul agresorului, persoana dominată se va înstrăina de el. Asemenea altor agresori, Adolf Hitler a fost un om singuratic. Deși, la apogeul puterii sale, îl aclamau milioane de oameni, Hitler era conștient de singurătatea sa totală. Albert Speer, unul dintre principalii săi asociați, relatează cum führerul îi spunea că, după eventuala sa retragere, va fi numaidecât uitat. Speer rezumă cuvintele lui Hitler:

Oamenii își vor îndrepta atenția către succesorul lui la scurt timp după ce va deveni limpede că puterea este în mâinile aceluia. [...] Toți îl vor părăsi. Cochetând cu această idee, cu o doză consistentă de autocompătimire, a continuat: „Poate că vreunul dintre foștii mei asociați mă va vizita din când în când. Dar nu mă bazez pe asta. În afară de Fraülein Braun, n-o să iau pe nimeni cu mine. Doar pe Fraülein Braun și câinele meu. Voi fi singur. De ce ar sta cineva cu mine de bunăvoie, oricât de puțin? Nimeni n-o să mă mai bage în seamă. Toți o să alerge după succesorul meu. Poate că vor veni o dată pe an, de ziua mea“[30].

Nu toți agresorii săvârșesc rele de tipul celor asociate cu Hitler. Unii oameni sunt agresivi pentru cauze bune, dar plătesc un preț mult prea mare în relațiile interpersonale. Cum spunea cineva: „Iubesc reformele, dar îi urăsc pe reformatori“.

Agresivitatea poate fi extrem de nocivă și pentru sănătate. Tromboza coronariană, una dintre cele mai periculoase afecțiuni ale vremurilor noastre, face ravagii în primul rând în rândul oamenilor agresivi.

O altă consecință negativă a comportamentului agresiv este crearea unei societăți nesigure pentru toată lumea. Agresivitatea larg răspândită din societatea noastră a făcut ca savurarea micilor plăceri, pe care cândva le consideram sigure, să devină din ce în ce mai primejdioasă. Plimbarea de seară prin parc, libertatea de

a ne lăsa bunurile nesupravegheate într-un loc public sau casele nelocuite în timpul concediilor, distracția colindului de Halloween – iată câteva dintre plăcerile personale comune de care nu ne mai putem bucura fără să ne luăm dinainte măsuri atente de protecție. Neîncrederea și teama tot mai mari limitează plăcerea și libertatea oamenilor agresivi, docili și asertivi deopotrivă.

Războiul este cea mai înspăimântătoare problemă cu care ne confruntăm. Astăzi, ororile incredibile ale conflictelor termonucleare, chimice și bacteriologice amenință însăși supraviețuirea tuturor formelor de viață de pe Pământ. Confruntați cu atâtea probleme grave, dacă nu învățăm să ne gestionăm agresivitatea, e posibil să nu mai rămânem aici îndeajuns de mult timp pentru a le rezolva.

Avantajele asertivității

Una dintre cele mai izbitoare trăsături ale oamenilor asertivi este că se plac pe ei înșiși. Se simt mult mai bine în pielea lor decât indivizii docili sau cei agresivi. Deși asertivitatea nu este singurul factor în formarea unui simț al valorii personale, există mult adevăr în afirmația psihoterapeutului Herbert Fensterheim, care spune că „măsura în care vă afirmați determină nivelul respectului vostru de sine“[31].

Un al doilea beneficiu al asertivității este faptul că stimulează relații satisfăcătoare, pentru că radiază către ceilalți multă energie pozitivă. Mai puțin tulburat de timiditate și de anxietate și mai puțin motivat de nevoia de autoprotejare sau de control, omul asertiv îi poate „vedea“, „auzi“ și iubi pe ceilalți cu mai multă ușurință. Asertivitatea vă face să vă simțiți bine în pielea voastră, și, astfel, ceilalți se simt și ei în largul lor alături de voi. Cele mai valoroase și mai sănătoase relații intime se leagă între doi oameni asertivi. Intimitatea a fost definită drept „abilitatea de a-mi exprima în mod repetat cele mai profunde aspirații, speranțe, frici, anxietăți și sentimente de vinovăție în fața unei persoane importante din viața mea“. Acest tip de deschidere este un comportament asertiv. Există însă și o altă dimensiune importantă a intimității, care este frecvent trecută cu vederea. În cartea lor The Intimate Marriage (Intimitatea dintre soți), Howard și Charlotte Clinebell subliniază că intimitatea

este „gradul de satisfacere reciprocă a nevoilor în interiorul relației“[32]. Satisfacerea mutuală și sănătoasă a nevoilor poate avea loc doar între oameni care se susțin reciproc. Cele mai frumoase căsătorii, prietenii și relații între părinți și copii sunt rodul unei vieți trăite într-un mod asertiv.

În plus, comportamentul de acest tip reduce considerabil frica și anxietatea. Cercetările au dovedit concludent că a învăța să răspunzi asertiv diminuează clar neliniștea și tensiunea percepute în anumite situații. Pe măsură ce persoana tot mai asertivă își dă seama că poate să-și satisfacă nevoile și să se protejeze, nu-i va mai aborda pe ceilalți cu temerea că va fi rănită sau controlată.

Unul dintre cele mai mari avantaje ale comportamentului asertiv este faptul că individul își trăiește propria viață. Șansele de a obține ceea ce vă doriți sporesc considerabil când le sați celorlalți dorințele voastre și vă afirmați cu tărie drepturile și nevoile. Autoafirmarea, așa cum o predăm noi, este orientată spre rezultate. Observarea celor din jur și experiența mea personală m-au făcut să cred că nevoile individului vor fi satisfăcute în mai mare măsură prin autoafirmare constantă decât printr-un comportament docil sau agresiv. Există momente, firește, când autoafirmarea eficientă nu izbutește să-și atingă obiectivul. Dar cred că, în majoritatea situațiilor, comportamentul asertiv este cea mai adecvată, mai eficientă și mai constructivă modalitate pentru un om de a-și proteja spațiul și a-și satisface nevoile.

Chiar și în cazurile în care nu duce la rezultatele dorite, asertivitatea poate fi totuși preferabilă ca mod de interacțiune. După cum spunea John Ruskin: „E mai bine să alegi o înfrângere onorabilă decât o victorie meschină“.

Prețul asertivității

Comportamentul asertiv are multe plusuri, dar oamenii asertivi au și un preț de plătit. El se referă la perturbări în viața personală, suferința asociată confruntărilor oneste și sufletiste, precum și efortul personal de a ne schimba comportamentul obișnuit (în cazul celor care își modifică stilul de viață docil sau agresiv).

Deși oamenii supuși tind să exagereze numărul, amploarea și probabilitatea incidentelor apărute ca urmare a autoafirmării, rezultatele negative nu sunt excluse. În câmpul muncii, au existat situații în care oamenii s-au folosit constructiv de metode asertive și au fost concediați pentru asta. Viața familială poate fi tulburată, iar, în situații extreme, partenerul poate chiar să ceară divorțul. Cred că este important să subliniem faptul că aceste rezultate drastice se ivesc rareori ca urmare a autoafirmării eficiente. Mai degrabă, când cineva învață să se comporte asertiv, relațiile sale tind să se îmbunătățească, iar el însuși are tendința să devină mai influent și să obțină mai multe succese profesionale. Totuși, chiar și în cazul atitudinii asertive de cea mai bună calitate, pot apărea anumite neplăceri.

Un alt preț derivă din faptul că a fi autentic e uneori o experiență dureroasă. Deși face posibile veselia și intimitatea, autenticitatea într-o relație poate să genereze și anumite conflicte. A fi asertiv presupune capacitatea de a accepta disensiunile, știind că acestea sunt într-o măsură necesare pentru a construi o relație plină de sens între doi parteneri egali. A te comporta asertiv înseamnă și să devii vulnerabil în relațiile semnificative. În lipsa vulnerabilității, nimeni nu poate simți bucuria iubirii durabile. (Poate trăi îndrăgostirea lipsită de autenticitate, dar nu împlinirea unei relații bine înrădăcinate.) Cu toate astea, când îndrăznim să fim vulnerabili, chiar și cu prietenii de încredere, suntem uneori răniți.

Practicarea autoafirmării silește adesea persoana să-și reevalueze principiile fundamentale. Oamenii se trezesc că văd într-o lumină nouă anumite principii cu care nu erau de acord. Dacă cineva a apreciat mereu „pacea cu orice preț“ și observă acum că practicarea asertivității dă la iveală efectul negativ pe care atitudinea împăciuitoristă îl poate avea asupra ambilor parteneri, sarcina dificilă de remaniere a principiilor devine inevitabilă. Reexaminarea valorilor însușite încă din copilărie îi sperie pe mulți.

Probabil că cel mai mare preț pe care îl are de plătit individul interesat de asertivitate este exercitarea voinței necesare pentru a renunța la obiceiurile docile sau agresive și pentru a dobândi noi deprinderi eficiente de interacțiune. Cei mai mulți dintre noi s-au luptat în viață să renunțe la obiceiuri rele. Chiar și când sentimentul a ceea ce suntem cu adevărat corespunde transformării comportamentale pe care o căutăm, iar principiile noastre susțin nevoia de schimbare, este foarte dificil să ne debarasăm de obiceiuri adânc înrădăcinate.

Antrenamentul asertivității are meritul că se ocupă de fiecare dintre acești factori

negativi. Îi învață pe oameni să estimeze mai realist posibilele consecințe ale autoafirmării. Îi ajută pe mulți să privească dintr-o perspectivă diferită și utilă anumite chestiuni ce țin de sistemul lor de valori. Inspirându-se din teoria învățării și din alte surse, îi ajută pe oameni să învețe cum să pună capăt unor obiceiuri disfuncționale, să-și formeze un mod mai satisfăcător de a trăi și de a interacționa.

ALEGEȚI SINGURI

Un obiectiv major al educației pentru asertivitate este să-i ajute pe oameni să preia controlul asupra propriei vieți. Îi îndeamnă să iasă din rutină și să scape de comportamentele stereotipe sau obsesive. În cel mai bun caz, îi ajută să dobândească puterea de a alege atunci când acționează.

Din cauza condiționării timpurii în viață, unele persoane se comportă automat docil. Altele sunt în mod obișnuit agresive. Cel puțin în anumite situații, majoritatea oamenilor sunt în mod previzibil supuși sau agresivi. Obiectivul real al educației asertivității este să-i ajute să-și aleagă eficient comportamentul, nu să se afirme cu orice preț în orice situație.

Henry Emerson Fosdick scria: „Supunerea [...] este un element de care nu putem scăpa în alcătuirea noastră,și, din ea, trebuie să facem ceva bun sau rău“[33]. Există momente în viața fiecăruia când comportamentul docil este potrivit. Cred că același lucru e valabil și pentru agresivitate: sunt momente când comportamentul agresiv este cel mai potrivit răspuns. Obiectivul cărții de față nu e în niciun caz să-i facă pe oameni să se afirme în mod compulsiv.

Uneori mi se pare înțelept să mă dau bătut în fața altora. Alteori poate fi necesar să-mi apăr drepturile cu agresivitate. Într-o zi pot alege să fac ce vreau. A doua zi pot să-mi reprim nevoile și să acord prioritate preocupărilor altcuiva. Deși pot alege să fiu docil în anumite situații și agresiv în altele, cred cu tărie că anume comportamentele din sfera asertivității vor fi cele mai adecvate în majoritatea cazurilor.

REZUMAT

Ascultarea și autoafirmarea sunt yin-ul și yang-ul comunicării – laturi foarte diferite ale unei relații, dar complementare și interdependente. Așa cum există metode de dezvoltare a capacității de ascultare, la fel există și tehnici de sporire a asertivității.

Fiecare individ are un spațiu personal care trebuie apărat. La fel, fiecare dintre noi simte nevoia psihologică să-i influențeze pe ceilalți și lumea. Educația pentru asertivitate propune individului metode constructive de a-și apăra spațiul și de a-i influența pe ceilalți.

Putem înțelege mai bine asertivitatea dacă o privim în comparație cu supunerea și agresivitatea. Există beneficii și dezavantaje ale fiecărui mod de interacțiune. Unul din obiectivele principale ale instruirii pentru asertivitate este să le permită oamenilor să preia controlul asupra propriei vieți și să evite repetarea comportamentelor disfuncționale și stereotipe, ca să poată avea reacții adecvate în diverse situații. În capitolul următor ne vom concentra asupra modului în care putem folosi una dintre cele mai eficiente metode de autoafirmare existente.

* Majoritatea cărților despre autoafirmare folosesc cuvântul „nonasertiv“ în loc de „docil“. „Comportament nonasertiv“ presupune absența acțiunii asertive și are un sens mai degrabă neutru. „Comportamentul docil“ indică o alegere. Persoana alege un mod de interacțiune: nu doar că se abține să se afirme, ci se supune. De obicei, supunerea implică o colaborare cu agresorul. Deși se poate exagera această perspectivă, consider că distincția este utilă.

* Liderii din domeniul educației asertivității s-au ocupat rareori în profunzime de anumite aspecte etice relevante care i-au preocupat pe filosofi de-a lungul secolelor. Pentru mulți gânditori, chestiunea etică fundamentală este cum trebuie gestionate situațiile în care există un conflict clar de interese între doi sau mai mulți oameni – adică exact situațiile pe care le vom examina în restul cărții. Unul dintre plusurile educației pentru autoafirmare este că oferă nespecialiștilor metode practice de modificare a comportamentului, fără a le ține un curs detaliat de etică sau psihologie. În cel mai rău caz, această instruire nu face altceva decât să propovăduiască ploconirea în fața celorlalți și devine, în parte, o listă de metode de contracarare a agresiunii, ba chiar de promovare a ei. Deși secțiunile teoretice din această carte nu studiază amănunțit dileme etice fundamentale, consider că ea aduce argumente puternice și consistente în favoarea comportamentului care respectă drepturile și satisface nevoile tuturor părților la o tranzacție. Când acest lucru nu este posibil, sunt necesare metode de soluționare a conflictelor și o judecată etică sănătoasă.

Când folosesc sintagma „emoții negative“, pun cuvântul „negative“ între ghilimele pentru că nicio emoție sau categorie de emoții (precum furia sau suferința) nu este mai „bună“ sau mai „rea“ decât altele (cum ar fi bucuria sau entuziasmul).

William Shakespeare, Henric al IV-lea, partea a II-a, traducere de Leon Levițchi, actul III, scena 1, în Opere, vol. IV, Univers, 1985, p. 163 (n.red.)

Capitolul 9. Mesaje asertive în trei părți

Când oamenii nu-ți dau pace, e din cauză căn-ai învățat cum să-i faci să-ți dea.[1]

– David Seabury, psiholog

Vă puteți proteja spațiul personal. Acest capitol vă învață cum anume. Majoritatea animalelor își apără teritoriul – și viața – prin luptă sau fugă. Doar oamenii posedă o a treia opțiune, cea a confruntării verbale. Anumite tipuri de confruntare verbală sunt mult mai eficiente decât altele. Una dintre cele mai productive tehnici de autoafirmare presupune utilizarea unui mesaj în trei părți:

• o descriere neutră a comportamentului ce trebuie modificat, fără a-l judeca;

• dezvăluirea emoțiilor vorbitorului; și

• lămurirea efectului concret pe care comportamentul celuilalt l-a avut asupra persoanei asertive.

Elaborând asemenea mesaje, persoana asertivă va descoperi că pornește într-o călătorie de descoperire a sinelui și va învăța multe despre ea însăși.

AUTOAFIRMAREA VERBALĂ: A TREIA OPȚIUNE

Fiecare ființă din fiecare specie de pe Pământ are problema apărării teritoriului

său și a vieții proprii de invazii și atacuri. La fel, fiecare ființă a moștenit anumite mecanisme de coping pentru a se conserva.

Lupta sau fuga sunt comportamentele primare de coping ale speciilor mai puțin evoluate decât omul, mai ales ale vertebratelor. Sunt reacții aproape automate, comportamente preprogramate de o însemnătate majoră pentru supraviețuirea animalelor inferioare. Și ființele umane folosesc aceste metode, uneori fățiș, alteori în mod voalat. Spre deosebire însă de alte specii, noi, oamenii, avem o a treia opțiune importantă pentru apărarea spațiului personal. Trăsătura ce ne deosebește cel mai mult de celelalte specii este „noul“ creier – verbal și orientat spre rezolvarea problemelor – pe care evoluția l-a adăugat creierului nostru animalic primitiv.

Potrivit lui Manuel Smith, acum aproximativ un milion de ani, evoluția pare să ne fi eliminat rudele ancestrale care n-au adăugat această a treia opțiune la comportamentul lor primitiv de tip „luptă sau fugi“. Tot ea a îmbunătățit abilitățile verbale și de soluționare a problemelor ale strămoșilor noștri care au supraviețuit. Când spațiul e pe cale să ne fie invadat, această porțiune a creierului uman ne permite să comunicăm și să ne rezolvăm problemele. Abilitățile verbale și de rezolvare a problemelor diferențiază capacitatea de supraviețuire a oamenilor de a speciilor care au pierit deja, care sunt amenințate cu dispariția sau care supraviețuiesc doar cu îngăduința rasei umane.

Mecanismul „luptă sau fugi“ moștenit de la strămoșii noștri preumani corespunde cu aproximație dihotomiei agresivitate–supunere. Deși le sunt utile din când în când oamenilor, astăzi aceste mecanisme de coping sunt adesea nepotrivite. Dependența excesivă de oricare din ele nu este de dorit.

Smith scrie:

Pacienții cu care fac psihoterapie se înfurie și devin agresivi față de alți oameni mai des decât le-ar plăcea, sau se tem permanent și apoi se îndepărtează de cei din jur, ori s-au săturat să piardă și să se simtă mai mereu deprimați. Cei mai mulți oameni care apelează la psihoterapeuți caută ajutor din cauză că se bazează excesiv pe abordarea „luptă sau fugi“ [...] în diverse forme[2].

Deși am moștenit abilitatea de a lupta sau a fugi pentru supraviețuire, suntem singura specie de pe Pământ care nu se limitează la aceste opțiuni. În schimb, avem posibilitatea de a ne soluționa neînțelegerile discutându-le cu semenii noștri.

Unul dintre cele mai importante și adeseori dificile aspecte ale utilizării celei de-a treia opțiuni este nevoia de a învăța să folosim limba precis și eficient.[3] Asemenea chirurgiei, autoafirmarea necesită acuratețe; nu se face cu afirmații pripite sau comentarii incoerente. Cum spunea unul dintre cursanții noștri: „Când ai dreptul să te plângi, trebuie să formulezi plângerea corect“.

Chiar și în circumstanțe normale, oamenilor nu le e ușor să vorbească precis. De obicei, când ține să se afirme, un om este furios, frustrat sau înfricoșat și, în această stare de stres emoțional, îi este cu atât mai dificil să transmită precis și succint ce vrea să spună. În privința momentelor în care e potrivită folosirea mesajelor asertive, oamenii mi-au mărturisit: „Când face asta, pur și simplu mă enervează la culme. Mă scoate din minți și nu mă pot controla“. Sau: „Parcă mă copleșește ceva și nu pot face nimic. Mă târăsc în cochilia mea și sufăr în tăcere“.

Când cineva ne încalcă spațiul personal, felul în care funcționează și reacționează corpul nostru ne stânjenește abilitățile verbale. Stresul face ca activitatea centrilor creierului mic să interfereze cu o bună parte din funcționarea creierului mare. În timpul stărilor intens emoționale, un volum mare de sânge este trimis automat de la creier către mușchii scheletici. Toate acestea inhibă creierul verbal și concentrat pe rezolvarea problemelor, care nu mai funcționează la fel de eficient.

Deși e dificil să ne exprimăm cu precizie atunci când suntem supuși stresului, nu e imposibil. Chiar și când suntem foarte speriați sau furioși, putem alege fără constrângeri cum ne comportăm, iar cuvintele noastre pot fi și ele alese, nu provocate.

MESAJE ASERTIVE ÎN TREI PĂRȚI

Când cineva îmi invadează spațiul vital, vreau să-l părăsească. Pentru asta, pot trimite un mesaj asertiv menit să schimbe comportamentul care îmi încalcă teritoriul.

Participanții la cursurile noastre consideră de multe ori că nu e etic să încerci să modifici comportamentul altcuiva. Sunt în mare măsură de acord cu ei. Una dintre problemele majore în comunicarea interpersonală este că prea mulți oameni încearcă să modeleze și să controleze viața altora. Totuși, când cineva îmi încalcă spațiul personal, vreau ca ACEST comportament să se schimbe.

Chestiunea trebuie abordată direct încă de la începutul discuției noastre despre utilizarea mesajelor asertive. Când un alt om îmi încalcă spațiul, este spre binele meu, al lui și al întregii societăți să-i cer socoteală în așa fel încât comportamentul lui să se modifice și să respecte granițele legitime ale spațiului meu personal. Nu este nici manipulator, nici autoritar din partea mea să folosesc cele mai eficiente și mai omenești mijloace disponibile pentru a mă apăra.

Autoafirmarea eficientă este caracterizată de fermitate fără dominare. Ea protejează cu vigoare spațiul propriu al unei persoane, refuzând ferm să încalce teritoriul intrusului. Acesta este motivul pentru care mesajul în trei părți nu conține nicio soluție. Celălalt trebuie să-și dea seama cum să-mi părăsească spațiul în cel mai potrivit mod. De obicei, el poate găsi o rezolvare a problemei care să-i protejeze respectul de sine și să-mi satisfacă și mie nevoile.

Când vreau ca altcineva să-și schimbe un comportament care îmi încalcă spațiul, metoda pe care o folosesc trebuie să îndeplinească următoarele criterii:

1. Să fie foarte probabil ca, în urma aplicării ei, celălalt să-și modifice comportamentul supărător. Adică metoda trebuie să fie eficientă în a-mi proteja spațiul.

2. Să fie foarte puțin probabil ca, în urma aplicării ei, eu să încalc spațiul celuilalt.

3. Să nu diminueze, pe cât se poate, respectul de sine al celuilalt. Deși nu pot să controlez cum va reacționa altcineva la ceea ce spun, pot să mă educ astfel încât să nu fac acuzații, să nu-i desconsider pe ceilalți și să nu folosesc cuvinte peiorative.

4. Să nu afecteze, pe cât se poate, relația mea cu celălalt. Firește, dacă o relație este foarte fragilă, chiar și comportamentul asertiv cu cel mai mult tact poate fi gestul final, care-i pune capăt. Totuși, în relațiile fragile, docilitatea este adeseori la fel de primejdioasă pentru relație ca și asertivitatea, ba chiar mai primejdioasă. În majoritatea relațiilor sănătoase, autoafirmarea eficientă consolidează legătura pe termen lung. În mod normal, ea reprezintă un factor de apropiere între oamenii maturi.

5. Să nu riște să-mi reducă motivația.

6. Să nu riște să aducă atitudinea defensivă la un nivel distructiv. Un mesaj asertiv poate fi formulat în așa fel încât să riște cât mai puțin să provoace o atitudine defensivă exagerată din partea celuilalt. Iar atunci când celălalt resimte un stres intens, pot fi folosite metode de diminuare a defensivei.

Mesajul asertiv în trei părți îndeplinește criteriile de mai sus. Începe cu o descriere a comportamentului ofensator și continuă cu prezentarea consecințelor lui asupra vieții voastre și a reacției voastre afective la aceste consecințe. Fiecare parte a mesajului este importantă pentru reușita autoafirmării. De obicei, începătorii trimit mesaje mai eficiente când folosesc formula: „Dacă tu [enunțare neutră a comportamentului intruziv], eu mă simt [dezvăluirea a ceea ce simțiți], pentru că [clarificarea efectelor comportamentului asupra vieții voastre]“. Cele trei părți ale mesajului sunt enunțate cât mai succint și cuprinse într-o singură frază. De exemplu, într-o familie, doi copii își pregăteau mereu gustări și nu făceau curățenie la sfârșit. Mama lor le-a transmis acest mesaj:

Comportament Dacă nu strângeți după voi la masă,

+

Stare afectivă mă simt foarte deranjată,

+

Consecințe pentru că am mai multă treabă de făcut.

MODALITĂȚI EFICIENTE ȘI INEFICIENTE DE autoafirmare

Când află despre mesajele asertive în trei părți, cursanții de la atelierele noastre de abilități de comunicare compară adesea modul cum au gestionat recent discuții dificile cu alții cu felul în care o vor face după ce au învățat aceste abilități. Practic toți ne spun că au folosit până acum „umiliri sau învinovățiri" ori alte bariere dintre cele descrise în capitolul 2. Experiența doctorului Thomas Gordon este asemănătoare: „Nu exagerez când spun că nouăzeci și nouă dintr-o sută de părinți de la cursurile noastre folosesc metode ineficiente de comunicare atunci când comportamentul copiilor îi deranjează"[4].

Brenda Judson ne-a povestit cum, exact cu cinci minute înainte să vină autobuzul școlar și cu șapte minute înainte ca ea să trebuiască să plece la muncă, fiul ei de nouă ani, Brad, i-a spus că nu-și găsește pantofii. Brenda i-a zis: „Cum poți să-mi faci una ca asta? Dacă ți-ai pune hainele la locul lor, ai ști acum unde sunt. Unde să le caut în camera ta dezordonată? Dacă nu-ți găsești imediat pantofii, vei fi pedepsit".

Gândindu-se la cele întâmplate, Brenda a conchis: „În situația respectivă am ridicat următoarele bariere: i-am făcut morală, l-am criticat și l-am amenințat. În tot acest timp, minutele treceau, și niciuna dintre nevoile noastre nu era satisfăcută. Din cauza disputei noastre, pantofii n-au fost găsiți la timp, și acum aveam altă problemă – Brad a pierdut autobuzul școlar. Ne simțeam și mai presați. El s-a dus la școală cu o stare proastă, iar eu mi-am stricat toată ziua din cauza incidentului".

Brenda a apreciat apoi că ar fi interacționat altfel cu Brad dacă ar fi folosit câteva dintre abilitățile învățate la curs. „În primul rând", a spus ea, „nu i-aș fi cerut socoteală când niciunul dintre noi nu avea timp să discute despre asta. I-aș fi spus ceva de genul: «Uită-te prin camera ta, eu caut în camerele de jos». Mai târziu, după școală, aș fi folosit următorul mesaj asertiv: «Brad, aș vrea să discut cu tine despre cele întâmplate azi-dimineață. Dacă nu-ți găsești pantofii, mă simt foarte iritată, pentru că și eu mă stresez că trebuie să ajung la muncă la timp»". Peste câteva zile, situația s-a repetat, iar Brenda a respectat planul prezentat la curs. „Chiar a funcționat", ne-a spus ulterior. „Povestea cu hainele rătăcite se

întâmpla cam o dată pe săptămână până când am folosit mesajul asertiv. În cele nouă luni care au trecut de-atunci s-a repetat o singură dată.“

compunerea MESAJELOR ASERTIVE ÎN TREI PĂRȚI

Mesajele acestea par înșelător de simplu de scris; în realitate, majoritatea oamenilor descoperă că redactarea unui mesaj eficient e o muncă grea, care consumă timp. Din acest motiv, vom examina în detaliu fiecare parte a mesajului.

Descrierea comportamentului care vă afectează

Când cineva vă încalcă spațiul, comportamentul lui trebuie descris foarte precis, cu obiectivitate. În caz contrar, e posibil ca respectivul să nu înțeleagă limpede ce anume vă deranjează.

Oamenilor li se pare de multe ori greu de crezut ca intrusul să nu conștientizeze comportamentul care trebuie modificat. Ne repetă: „Nu fiți ridicoli! Știe că mă deranjează. Pur și simplu nu-i pasă suficient ca să înceteze“. Uneori, firește, cel care deranjează este foarte conștient de acțiunile sale și de efectele negative pe care gesturile lui le au asupra celuilalt. Chiar și în aceste circumstanțe, un mesaj asertiv bine formulat va preveni deseori repetarea comportamentului. Totuși, adesea, oamenii care sunt siguri că intrusul e conștient de modul în care un anumit comportament le încalcă spațiul află altceva după ce își transmit mesajul. Mulți sunt surprinși să descopere că celălalt n-avea nici cea mai mică idee că pătrunsese în spațiul lor personal și îi stresase. Ne relatează adesea că, după ce formulează mesajul asertiv, celălalt le spune: „Pfui, habar n-aveam că te deranjează“ sau: „Cred că ai încercat să-mi spui asta și înainte, dar n-am înțeles-o niciodată până acum“.

Dacă trebuie să vă protejați spațiul personal, e obligatoriu să transmiteți cum

anume vi-l încalcă celălalt. Nu-i deloc ușor. Oamenii rar descriu îndeajuns de precis un comportament, astfel încât celălalt să înțeleagă fără probleme cum inoportunează. Instrucțiunile de mai jos vă vor ajuta să faceți o descriere eficientă a comportamentului problematic:

În primul rând, prezentați-l în termeni specifici, nu vagi. Unele mesaje asertive sunt inexacte. Limbajul este prea general, și celălalt nu înțelege foarte bine ce vreți să spuneți. Dacă mesajul vostru nu prezintă cu acuratețe comportamentul nedorit, este puțin probabil ca nevoile să vă fie satisfăcute.

▪

Descriere precisă a comportamentului
Dacă nu cureți aleea de zăpadă înainte să pleci la școală...
Dacă întârzii la muncă de trei ori săptămâna asta...
Situație: Soțul și soția merg împreună la serviciu cu mașina. Soția mănâncă mai î
Dacă nu ești gata să ieșim dimineața din casă la 7:30...

În fiecare dintre cele trei cazuri, în coloana din stânga, vorbitorul știe exact ce comportament al celuilalt trebuie modificat. În exemplele din dreapta, poate că are în minte un anumit comportament deranjant, dar nu și-a formulat mesajul cu acuratețe. Cel care îl primește ar putea rămâne cu ușurință nelămurit.

În al doilea rând, limitați-vă la descrierea comportamentului care vă nemulțumește. Nu trageți concluzii despre motivele, atitudinea sau personalitatea celuilalt.[5] Când încearcă să descrie comportamentul altuia, oamenii afirmă frecvent, de fapt, ceea ce li se pare lor că a intenționat să facă persoana respectivă, nu ceea ce a făcut cu adevărat. Comparați descrierile din stânga cu cele din dreapta:

▪

Descrierea comportamentului
Situație: Sunt președintele comisiei.
Ai vorbit mai mult de-cât ceilalți la ședința de azi și ai întrerupt câțiva oameni în
Situație: Sunt prește-dintele comisiei și destinatarul mesajului meu asertiv a prom
Dacă ai părăsit ședința cu douăzeci de minute înainte să trebuiască să-ți prezinți r

Comportamentele descrise în stânga sunt observabile. Orice persoană prezentă care vede și aude bine le-ar fi putut remarca. Cele descrise în dreapta reprezintă de fapt bănuielile vorbitorului despre ceea ce se petrecea în interiorul celuilalt. Știu cu certitudine, de pildă, că un om a părăsit ședința cu douăzeci de minute mai devreme decât ora la care ar fi trebuit să-și prezinte raportul, dar, fiind singura informație pe care o dețin, nu am cum să-mi dau seama clar dacă era plictisit, iritat, dacă avea o altă întâlnire la care trebuia să ajungă, dacă i s-a făcut rău sau a plecat mai devreme din cine știe ce alt motiv. Asertivitatea vorbitorului este slăbită de concluziile trase pripit, fiindcă toți deducem adeseori greșit starea lăuntrică a altei persoane – și, chiar și când avem dreptate, ea, probabil, nu va recunoaște asta în fața noastră. Teoria asertivității ne spune că emoțiile si sentimentele unui individ fac parte din spațiul lui personal. Nu avem dreptul să le controlăm (fiindcă asta ar însemna să intrăm pe teritoriul lui), dar ne putem strădui să-i modificăm comportamentul nedorit care ne încalcă nouă spațiul.

În al treilea rând, descrierea comportamentului deranjant trebuie să fie un enunț obiectiv, nu o critică. Enunțul asertiv nu vrea să sugereze că omul vizat s-a comportat imoral, prostește, neobrăzat, urât sau greșit. Nu include cuvinte „cu subînțeles“, caricaturizări, sarcasm, generalizări, exprimări categorice, exagerări sau obscenități. De fapt, specifică mesajelor asertive eficiente este evitarea cuvintelor „care atacă“ sau „care evaluează“, elemente care afectează atât de des discuțiile interpersonale.

Să vedem câteva exemple de exprimări ineficiente, în comparație cu enunțuri neutre posibile în aceeași situație. Mesajele asertive evită calomnierea:

▪

Descrierea comportamentului	Calom
Dacă spui că femeile nu sunt în stare să fie manageri eficienți...	Dacă t
Dacă vorbești în mod repetat mai mult decât ceilalți participanți la curs...	Dacă a

Mesajele asertive evită exprimările categorice. Nu folosesc cuvinte precum „niciodată“, „întotdeauna“ sau „tot timpul“.

Descrierea comportamentului	Exprimă
Dacă întârzii adesea când vii să mă iei de acasă...	Dacă nu
Dacă mă întrerupi înainte să termin de vorbit...	Dacă mă
Dacă parchezi în așa fel încât mă trezesc la amiază cu mașina blocată...	Dacă pa

▪

Mesajele asertive evită vulgaritatea. Înjurăturile din timpul unui dialog declanșează adesea emoții excesive și o atitudine defensivă din partea celuilalt.

▪

Descrierea comportamentului	Vulgarități
Dacă nu mă suni ca să-mi spui că întârzii la cină...	Dacă nu-ți miști curul și
Dacă mașina nu e reparată când mi-ai promis că va fi...	Ești o jigodie mincinoas

▪

Chiar și când încercăm să fim obiectivi și să evităm calomnierea, exprimările categorice și vulgaritățile, suntem tentați, poate subconștient, să introducem în discursul nostru critici voalate și aluzii. S-a spus că, de obicei, folosim limba astfel: „Eu sunt ferm, tu ești încăpățânat, el e căpos. Eu sunt abil, tu ești viclean, el e escroc“.

Când încercați să descrieți cu obiectivitate un comportament, verificați cu atenție să nu se fi strecurat cuvinte care exprimă judecăți critice.

▪

Descrierea comportamentului	Descriere care
Dacă nu pui la loc desfăcătorul de conserve după ce l-ai folosit...	Dacă te apuci s
Dacă cheltuiești prea mulți bani pe haine...	Dacă arunci ba

▪

Uneori, oamenii vor să păstreze elementele critice și ofensatoare ale mesajului. Și atunci îi întrebăm: „Vreți să aveți cele mai multe șanse de a schimba comportamentul celuilalt și să păstrați relația cu el, folosind un mesaj asertiv, sau vreți să-l certați, deși veți avea șanse mai mici să-i schimbați comportamentul și să rămâneți într-o relație bună?“ Ocazional, oamenii aleg calea agresivității. Obiectivul nostru nu este să le spunem celorlalți cum să se poarte, ci să-i ajutăm să facă deosebirea între comportamentele docile, agresive și asertive și să prevadă cu oarecare acuratețe posibilele consecințe ale fiecărui tip.

În al patrulea rând, descrierea comportamentului trebuie să fie cât mai concisă. Mesajul asertiv trebuie să fie suficient, fără a sacrifica, firește, acuratețea în descriere.

Mulți oameni folosesc cuvinte inutile. Eu încerc să-mi fac mesajul asertiv cât mai succint cu putință, în așa fel încât celălalt să-mi înțeleagă clar nevoia. Unii încearcă să introducă în mesajul asertiv argumente și informații neesențiale. Al meu este redus la elementele esențiale. Unii înghesuie mai multe comportamente în același mesaj. Eu, de obicei, mă concentrez asupra unuia singur.

▪

Descriere succintă a comportamentului	Descriere prolixă
Dacă întârzii deseori la cină...	Dacă nu te mai saturi de meciurile tale, ș

▪

Care este comportamentul din dreapta pe care părintele vrea să-l schimbe? Preferă ca fiul să nu se implice când participă la meciuri? Sau vrea să nu joace fotbal? Sau vrea să-și amintească de familie? Ce înseamnă „să-și amintească de familie“? Este mai important ca băiatul să ajungă la timp la cină sau să fie curat? Într-un mesaj asertiv, ceea ce nu se spune este la fel de important precum ceea ce se spune. Nu adăugați informații periferice într-un mesaj care cuprinde doar elemente esențiale. Renunțați la explicațiile și chestiunile colaterale. Întregul mesaj trebuie comprimat într-o singură frază.

În al cincilea rând, asigurați-vă că abordați problema reală. Mulți oameni transmit mesaje deviate. Le atrag atenția celorlalți asupra altor lucruri decât cele care îi deranjează cu adevărat.

Uneori, oamenilor le e teamă să abordeze problemele importante din relațiile lor și se afirmă în legătură cu chestiuni mai puțin amenințătoare. De exemplu, un soț poate să discute despre suma de bani pe care soția lui o cheltuiește pe haine, cu toate că adevărata lui grijă este că ea s-a angajat cu normă întreagă, deși copiii sunt încă preșcolari. Chiar dacă soția își schimbă comportamentul în privința achiziționării hainelor, cele mai profunde îngrijorări ale bărbatului tot nu vor fi discutate. Probabil că el nu-i va aprecia schimbarea de comportament și pur și simplu va trece la alt subiect în legătură cu care să se manifeste asertiv.

La polul opus, oamenii sunt adesea reticenți să-și formuleze asertiv părerea despre „mărunțișurile“ vieții, crezând că: „N-ar trebui să fiu atât de meschin și de mofturos, încât să mă las deranjat de un lucru insignifiant“. Uneori putem într-adevăr să căpătăm o toleranță mai ridicată la comportamentul altcuiva, dar, de multe ori, la suprafață se formează o pseudotoleranță, în vreme ce în adâncul sufletului iritarea continuă să crească.

Mărunțișurile devin adesea motivele principale de iritare în viață. Un om care a străbătut pe jos întregul continent american, de la Atlantic la Pacific, a fost asaltat la finalul voiajului său de reporteri. Un ziarist a vrut să afle: „Care a fost cea mai dificilă parte a călătoriei – Munții Stâncoși, arșița deșertului sau marile metropole aglomerate precum Chicago?“ „Nimic din toate astea“, a răspuns călătorul. „Cea mai mare problemă a fost nisipul din pantofi.“

În același fel, în relații, lucrurile „mărunte“ sunt de multe ori mai grave decât par. Hazen Werner scrie: „Majoritatea căsniciilor nu sunt zdrobite de stânci în

cine știe ce furtună uriașă; sunt erodate de bătaia neîncetată a pietricelelor, [...] de conflictele mărunte și enervările aparent neînsemnate ale vieții de zi cu zi“[6]. Judecătorul Joseph Sabath, comentând despre cele o sută de mii de cazuri de divorț de care se ocupase în carieră, reflecta: „De obicei, ceea ce garantează destrămarea relației nu sunt certurile îngrozitoare și nici măcar violența fizică, ci loviturile constante de ciocan și de daltă date în fel și chip“. În alte tipuri de relații – părinte–copil, șef–subordonat, prieten–prieten, coleg–coleg – funcționează de multe ori același principiu: surse de iritare aparent minore pot crea probleme majore dacă nu sunt abordate în mod asertiv.

Dacă se întâmplă des să nu găsiți ziarul când vreți să-l citiți seara, dacă cineva ascultă muzică la un volum atât de ridicat încât nu vă puteți concentra nici când sunteți în camera voastră cu ușa închisă, dacă ceilalți lasă prin casă vase nespălate și ambalaje goale de mâncare, iar voi trebuie să faceți curățenie – deci, dacă vi se întâmplă așa ceva, probabil simțiți că v-a fost invadat spațiul. Din nefericire, mulți oameni își spun: „Sunt mărunțișuri care n-ar trebui să mă deranjeze“ sau chiar: „Nu vreau să-mi bat capul să mă cert cu el pentru asta“.

Experiența noastră în instruirea câtorva mii de oameni ne-a condus la concluzia că, prin repetare, factorii iritanți mărunți capătă proporții masive în universul emoțiilor noastre. Când nu le sunt satisfăcute nevoile în privința lucrurilor neînsemnate și banale ale vieții, oamenii acumulează resentimente care le reduc toleranța față de celălalt, le sabotează bucuria unei relații și îngreunează considerabil rezolvarea problemelor „mari“ atunci când acestea apar.

De multe ori, resentimentele ajung să se concentreze asupra unei chestiuni „mai importante“ pentru care pare mai „rezonabil“ să vă supărați. La nivel subconștient, oamenii își transferă frecvent iritarea de la multe probleme mărunte asupra uneia mai însemnate. Asertivitatea se reorientează de la adevăratul comportament deranjant către o țintă care pare mai „legitimă“. Când sunt gestionate asertiv, asemenea dialoguri deviate nu aduc tipul de soluționare care însoțește în mod normal procesul de autoafirmare.

O altă formă de asertivitate deviată apare atunci când cineva își dorește „iubire“ din partea partenerului, prietenului sau a copilului sau „respect“ din partea șefului ori a subordonatului. Individul poate să se înfurie din cauza unui anumit comportament, simțind că, dacă l-ar iubi cu adevărat, celălalt nu s-ar purta așa. Poate chiar încerca să folosească mesaje afective pentru a schimba comportamentul respectiv, dar, dacă ceea ce își dorește în mod real este garanția

iubirii sau a respectului, va continua să fie nefericit chiar și când celălalt își schimbă comportamentul deranjant. Acest proces poate continua la nesfârșit, pentru că oamenii care caută iubire sau respect sunt rareori convinși când celălalt își schimbă purtările în urma unor mesaje asertive. „Dacă m-ar iubi, n-aș fi nevoit să mă afirm în fața lui ca să nu se mai poarte așa“ – acesta este raționamentul. Când nevoia reală este garanția iubirii și a respectului, încercarea de a schimba comportamentul celuilalt prin metode asertive este inutilă.

Asertivitatea deviată face relația adeseori dizarmonioasă și nu-i oferă decât posibilități foarte reduse de îmbunătățire, astfel că, de multe ori, legătura dintre oameni se strică. Mesajele pseudoasertive care nu se ocupă de problemele reale nu sunt aproape niciodată de ajutor, deseori zădărnicind o prietenie, o căsnicie sau o relație profesională.

În al șaselea rând, asigurați-vă că sunteți asertivi cu cine trebuie. E lucru obișnuit ca oamenii să se afirme în fața persoanei nepotrivite. Numim această situație „asertivitate greșit direcționată“. Când apar probleme la muncă, omul poate deveni mai iritabil acasă. Sau poate să se afirme în fața subordonaților, când ar trebui s-o facă în fața șefului. Unii își găsesc un țap ispășitor – un om care încasează toate loviturile. Fără îndoială, țineți minte profesori care aveau un copil predilect de care „se luau“ adesea. Dacă vă afirmați în fața persoanei nepotrivite, nu veți rezolva problema și, probabil, veți spori dificultățile interpersonale în relațiile cu ea și, de obicei, și cu ceilalți din grup.

Descrierea reacției emoționale a persoanei asertive

A doua parte a mesajului asertiv comunică ce simte cel care îl formulează față de efectul pe care comportamentul celuilalt îl are asupra sa. De exemplu, o soție s-a înțeles cu soțul ei ca, atunci când e plecată din oraș în interes de serviciu, el să se ocupe de treburile casnice, astfel încât să nu se strângă multe lucruri de făcut când ea se întoarce acasă. Revenind dintr-o călătorie de afaceri obositoare de o săptămână, femeia descoperă că nimeni n-a făcut curățenie, că rufele au rămas nespălate, iar vasele zac murdare, îngrămădite în chiuvetă. Are o reacție emoțională intensă, așa că îi spune soțului: „Dacă nu faci curățenie și nu speli rufele așa cum ne-am înțeles, mă simt pur și simplu furioasă...“

Exprimarea onestă a emoției subliniază importanța pe care o are mesajul asertiv pentru cel care îl formulează. Când începeți să transmiteți acest tip de mesaje, veți observa că exprimarea propriilor sentimente contribuie masiv la dorința celuilalt de a-și schimba comportamentul pentru a vă satisface nevoile.

Se consideră adesea că instruirea pentru autoafirmare, în psihologia modernă, a pornit de la abordarea inovatoare a psihoterapiei de către Andrew Salter, în importanta sa lucrare Conditioned Reflex Therapy (Terapia reflexelor condiționate).[7] Una dintre contribuțiile majore ale lui Salter a fost accentul pus pe exprimarea directă a sentimentelor.

A fost primul dintr-o serie lungă de instructori moderni ai asertivității care au descoperit că participantul obișnuit la aceste cursuri întâmpină dificultăți în a-și identifica și comunica emoțiile. Mulți oameni sunt asemenea profesorului universitar participant la unul dintre atelierele noastre care încerca să-și exprime sentimentele printr-un mesaj asertiv. După câteva tentative chinuite, ne-a spus: „Stau bine la capitolul creier, dar nu și la capitolul intuiție. Nu prea-mi dau seama ce simt, iar atunci când reușesc să intru în contact cu emoțiile mele, mi-e și mai greu să le exprim“.

Sunt trei probleme, de obicei, legate de exprimarea emoțiilor. În primul rând, oamenii pot substitui o emoție alteia. Unii exprimă furie, deși simt în primul rând frică. De exemplu, dacă un copil își sperie părintele cu un zgomot puternic, părintele poate reacționa mânios, fără măcar să pomenească sperietura – deși tocmai sentimentul de spaimă i-a provocat furia. Numim acest lucru „substituirea unei emoții primare cu una secundară“.

Substituirea trebuie eliminată dacă vrem să ne afirmăm eficient. Din fericire, majoritatea oamenilor reușesc acest lucru punându-și întrebarea: „Când am simțit efectul negativ al comportamentului celuilalt, care a fost prima emoție pe care am încercat-o?“ De multe ori, ea este și cea primară – emoția care trebuie inclusă în mesajul asertiv.

O altă metodă de depistare a emoției primare este să vă recunoașteți anumite tipare de substituție. Dacă, de exemplu, de obicei vă înfuriați când vă simțiți vulnerabili sau triști, data următoare când vă copleșește furia, verificați dacă nu cumva sunteți de fapt afectați de un sentiment de vulnerabilitate sau de tristețe. Dacă aveți tendința să plângeți în loc să vă exprimați supărarea, căutați posibile indicii sau cauze ale supărării imediat ce simțiți că în suflet vi se acumulează

tristețe.

Pentru mulți e dificil să indice și intensitatea unei emoții pe care o trăiesc. Se întâmplă adesea ca cineva să spună: „Sunt furios“, deși nu-i decât enervat, sau: „Mă deranjează“ când el, de fapt, clocotește de furie.

Putem spori acuratețea emoțională a afirmației făcând o selecție dintre mai multe cuvinte de intensitate variată, pentru a observa care se potrivește cel mai bine. De pildă, putem încerca cuvinte precum „temător“, „îngrijorat“, „speriat“ sau „îngrozit“. E preferabil să alegem cuvântul cu atenție, astfel încât el să comunice sentimentul potrivit. Uneori sunt utili și determinanții. Cineva se poate simți „cam îngrijorat“. Anxietatea sporită poate fi exprimată prin „foarte îngrijorat“.

Descrierea onestă este singura exprimare adecvată a emoțiilor într-un mesaj asertiv. Uneori, oamenii simulează emoții mai puternice, crezând că așa vor fi mai convingători. Mie mi se pare o prefăcătorie dezagreabilă, pentru că este manipulatoare. În plus, e contraproductivă. Se întâmplă frecvent ca oamenii care tind să răspundă la emoțiile oneste să nu dea crezare celor exagerate și să fie mai puțin impresionabili în asemenea cazuri. Pe de altă parte, când un om își banalizează sentimentele, îl privează pe celălalt de anumite informații importante care l-ar putea motiva să-și schimbe comportamentul. Astfel, asertivitatea lui își pierde mult din tărie.

O altă problemă când oamenii încearcă să formuleze partea afectivă a unui mesaj asertiv este că pot alege un cuvânt încărcat de conotații critice, care pune mai degrabă într-o lumină nefavorabilă personalitatea celuilalt decât să exprime ceea ce simt ei. Un mesaj asertiv a fost formulat astfel: „Dacă fumezi în birou, mă simt agresat, pentru că mă ustură ochii și gâtul“. Îl putem îmbunătăți înlocuind adjectivul nepotrivit. „Dacă fumezi în birou, mă deranjează, pentru că mă ustură ochii și gâtul.“

Oamenii pun adesea întrebarea: „Dar cum îmi dau seama de ceea ce simt?“ Trei lucruri se dovedesc utile. În primul rând, încercați să vă ascultați emoțiile fără să le distorsionați sau să le cenzurați. John Powell spunea: „Când ești gata să nu le mai spui emoțiilor tale ce trebuie să fie, ele o să-ți spună ce sunt cu adevărat“[8].

O altă cale de a vă spori sensibilitatea la propriile emoții este să vă ascultați corpul. Când vă doare capul, organismul vă transmite de obicei că simțiți ceva anume. Când aveți mușchii încordați, emoțiile încearcă să vă spună ceva prin

intermediul principalului lor canal de comunicare – corpul. Când am început să-mi ascult organismul, am fost uimit atât de ceea ce îmi spune, cât și de constanța cu care mă informează în legătură cu lumea lăuntrică a emoțiilor mele. Uneori nu-mi place ce aud și ignor semnalele săptămâni de-a rândul. Însă corpul continuă să-mi transmită mesaje și, oricând sunt pregătit să le recepționez, pot intra din nou în legătură cu bogata mea viață emoțională. Din nefericire, dacă cineva își ignoră prea mult timp mesajele transmise de corp, abilitatea sa de a le auzi se atrofiază.

O a treia cale de a vă spori sensibilitatea emoțională este să exprimați ceea ce trăiți. Puteți să vă conștientizați singuri sentimentele, în tăcere, puteți vorbi despre ele cu alții sau le puteți exprima viguros râzând, plângând, strigând, dansând sau făcând dragoste. Cu cât le exprimăm mai frecvent, cu atât ne rafinăm mai mult sensibilitatea emoțională.

Beneficiile obținute prin exprimarea constructivă a emoțiilor în mesaje asertive sunt impresionante. Cum am văzut, descrierea sentimentelor îi oferă destinatarului informații emoționale importante, care îi pot influența mult decizia de a-și schimba comportamentul deranjant. Pe deasupra, exprimarea constructivă a emoțiilor descătușează în vorbitor sentimente pozitive față de celălalt. O regulă psihologică de bază spune că, odată ce este capabil să-și exprime emoțiile „negative“ față de altcineva, omul devine liber să descopere și să exprime și sentimentele „pozitive“, care e posibil să fi fost ascunse de foarte multă vreme.

Cei care își exprimă sentimentele într-un mod constructiv sunt mai înclinați să aibă o sănătate mentală și fizică mai bună. Andrew Salter a remarcat că majoritatea oamenilor suferă de o „constipație a emoțiilor“[9]. Suntem cu toții conștienți de efectele nocive ale constipației asupra stării fizice a unui om. În mod asemănător, emoțiile „negative“ trebuie eliminate continuu; în caz contrar, sănătatea noastră fizică și mentală și relațiile interpersonale vor avea de suferit.

Descrierea efectelor tangibile ale comportamentului nedorit

Un motiv important pentru care mesajele asertive în trei părți funcționează este faptul că ele descriu felul în care comportamentul altei persoane îl afectează pe

emițător. Dacă vreau să vă schimbați din proprie inițiativă un anumit comportament, cu siguranță va fi util să vă ofer un motiv convingător. Din experiența mea, oamenii se arată de obicei dispuși să-și schimbe purtarea dacă își dau seama că îmi încalcă spațiul personal sau că îmi stânjenesc eforturile de a-mi asigura îndeplinirea nevoilor legitime.

Eficiența acestei părți a mesajului depinde de opinia celui care îmi încalcă spațiul: dacă el consideră sau nu că atitudinea lui are într-adevăr consecințe negative asupra mea. Din observațiile noastre, „efectele concrete sau tangibile“[10] par să fie cele mai convingătoare. Prin efecte concrete sau tangibile înțelegem acele consecințe care îl fac să piardă bani inutil pe cel care se afirmă, îi deteriorează bunurile, îi irosesc timpul, îl fac să muncească suplimentar, îi pun în pericol slujba și/sau îi afectează eficiența la locul de muncă. Aceste rezultate afectează negativ persoana într-un mod pe care l-am putea numi „material“. Un mesaj asertiv bine transmis, care menționează un efect concret și tangibil, îl convinge pe celălalt să-și schimbe comportamentul pentru a satisface nevoile emițătorului. Eu personal estimez că, prin utilizarea acestui tip de mesaj, am fost capabil să îmi satisfac nevoile în 90–95 la sută din cazuri.

Să vedem câteva exemple de efecte tangibile pe care le menționează mesajele asertive ale participanților la atelierele noastre de abilități de comunicare.

▪

	Descrierea comportamentului
Costă bani	Dacă îmi folosești mașina și nu umpli la loc rezervo
Deteriorează bunuri	Dacă îmi împrumuți uneltele și la sfârșit le lași afar
Irosește timp	Dacă întârzii frecvent când vii să mă iei de la munc
Afectează eficiența la slujbă	Dacă mă suni la muncă și ne antrenăm în discuții in
Generează muncă în plus	Dacă nu-ți pui hainele murdare în coșul de rufe...

Există cinci greutăți pe care le întâmpină oamenii când scriu această parte a unui mesaj asertiv. Mai întâi, destul de mulți spun că nu-și pot imagina nici măcar o situație în care cineva le invadează teritoriul într-o manieră tangibilă. Acest lucru, firește, nu înseamnă că sunt scutiți de acest tip de intruziune în spațiul lor. În cele mai banale relații, dar și în cele semnificative, oamenii încalcă teritoriul celorlalți în mod tangibil. Dacă nu poate enumera asemenea momente, individul le-a alungat pur și simplu din conștiință. Instructorii noștri au descoperit că majoritatea oamenilor pot să-și îmbunătățească abilitatea de a identifica comportamente cu efecte negative tangibile asupra vieții lor dacă hotărăsc că merită să facă asta.

A doua dificultate foarte răspândită pe care o întâmpină oamenii este că aceste intruziuni „materiale“ li se par nesemnificative în comparație cu alte comportamente. Un tată mi-a spus: „Sigur, mă enervez că uneltele au fost uitate în ploaie. Dar ceea ce mă irită cu adevărat este că fiul meu nu e politicos cu mine“. O tânără a avut un punct de vedere asemănător: „Mă deranjează când iubitul meu îmi dă înapoi plăcile de pick-up zgâriate și murdare. Dar ceea ce nu-mi place deloc este că are impresia că eu trebuie să accept toate astea din principiu“.

Asemenea multor altor participanți la cursurile de autoafirmare, acești oameni n-au vrut să-și bată capul cu mesaje care li s-au părut nesemnificative. Țineau să se ocupe de lucruri „mai importante“. Deși situațiile cu efecte tangibile pot părea mai puțin importante decât situațiile care țin în primul rând de sistemele de valori, am descoperit deseori că acest lucru nu este adevărat.

Mesajul asertiv care menționează efecte tangibile influențează de multe ori zonele intangibile ale unei relații. A nu lăsa uneltele afară este un comportament particular care ar vădi exact „o atitudine mai politicoasă“ a băiatului față de tatăl lui. Mai mult, când nevoile părintelui încep să fie satisfăcute prin reacția fiului la mesajul lui asertiv, resentimentele tatălui se diminuează, iar asta consolidează relația. De obicei, însuși procesul autoafirmării eficiente îmbunătățește comunicarea dintre doi oameni, care tind să se respecte și să se placă mai mult.

O a treia problemă când se încearcă transmiterea unui mesaj asertiv este că, frecvent, oamenii nu identifică niciun efect asupra spațiului lor fizic sau psihologic. Trăiesc emoții intense, dar niciun efect concret. Un părinte i-a spus fiului adolescent: „Mă deranjează [sentiment] și mă simt iritat [tot sentiment]

când te duci la piesa de teatru școlară îmbrăcat în blugi“. Acest tip de mesaj este adesea o tentativă a emițătorului de a-și impune valorile asupra celuilalt, deci o intruziune în spațiul lui personal. Când cineva încearcă să schimbe comportamentul altcuiva în chestiuni care țin de valori, sfârșește adeseori prin a fi agresiv, nu asertiv.[11]

O problemă controversată între părinte și copil, semnalată deseori de părinți în cadrul cursurilor noastre, ține de furia și de frustrarea pe care le simt aceștia față de felul cum copiii au grijă de camerele lor. Mulți părinți prețuiesc ordinea, curățenia și întreținerea hainelor și a celorlalte bunuri. În schimb, mulți copii pun mai puțin preț pe aceste valori decât pe altele, cum ar fi să se joace sau să aibă o viață socială activă, să petreacă timp cu prietenii sau să facă sport.

Întrebarea esențială care ajută la clarificarea acestui tip de probleme este: „Al cui spațiu este camera copilului?“

În familia noastră, ne-am împăcat și pe noi, și pe copii stabilind că este spațiul lor, pe care și-l gestionează cum doresc. În zonele comune ale casei – camera de zi, bucătărie –, sunt respectate valorile noastre de curățenie, de ordine și de estetică.

O învățătoare se confruntă cu o dilemă asemănătoare când susține, conform sistemului ei de valori, că băncile elevilor trebuie să fie ținute în ordine. Mulți copii le consideră un spațiu personal și îngrămădesc în ele orice vor, oricât de dezordonat. Din nou, trebuie să punem întrebarea clarificatoare: „Al cui spațiu este banca?“

Instruirea pentru autoafirmare nu ne învață că încercarea de a influența valorile altora e nepotrivită, ci ne spune că folosirea mesajelor asertive în trei pași, în chestiuni legate de sistemul de valori al cuiva, nu este niciodată adecvată (pentru că, de fapt, nu puteți redacta niciodată a treia parte – descrierea efectului concret al comportamentului celuilalt asupra spațiului vostru vital).

O altă dificultate pe care o întâmpină oamenii când compun mesaje asertive apare atunci când efectul este resimțit de altcineva, nu de cel care emite mesajul. Ceea ce contează este efectul asupra voastră. Nu încercați să transmiteți un mesaj asertiv în numele unui terț. Lăsați-l să facă singur acest lucru. Dacă persoana deranjantă nu încalcă spațiul vostru, nu-i puteți transmite un mesaj în trei părți valid.

În fine, oamenii descriu uneori un efect care nu este motivul real al mesajului. Sean și Molly Molloy erau proaspăt căsătoriți. În fiecare vineri el mergea la bar la un pahar cu băieții pentru câteva ore. Lui Molly nu-i plăcea acest comportament, așa că i-a transmis următorul mesaj: „Când rămâi până târziu la Clover Club, mă simt frustrată, pentru că rămân lucruri nefăcute în casă". Ulterior, Molly mi-a spus: „A fost un mesaj asertiv eșuat. Era incorect. Nu mă frustra faptul că era treabă de făcut, ci că nu eram împreună. Prin urmare, n-a fost un mesaj onest. Din cauza asta, am tot deviat de la subiect. Am început să discutăm despre băutură, ceea ce chiar nu reprezenta o problemă. Apoi am folosit multe bariere. Situația s-a înrăutățit".

Autoafirmarea eficientă înseamnă comunicare deschisă și onestă. Substituirea efectului real cu unul mai plauzibil este atât inadecvată, cât și ineficientă într-un mesaj asertiv.

Ne-am concentrat asupra mesajelor asertive cu efecte tangibile pentru că sunt extrem de importante și pentru că mulți oameni încearcă să le evite. Există și alte tipuri de autoafirmare semnificative, așa că le vom discuta pe multe dintre ele într-un capitol ulterior.

Există anumite mesaje asertive „la limită". Deși unii spun că ele vizează comportamente cu efecte tangibile, alții nu sunt convinși că așa stau lucrurile. Majoritatea oamenilor însă consideră că, în aceste situații, destinatarul mesajului se lasă convins de efectul acțiunilor sale asupra vieții celuilalt. Iată câteva comportamente și efectul lor din această categorie:

▪

Descrierea comportamentului
Dacă ne facem planuri împreună și tu le anulezi în ultimul moment...
Dacă faci gălăgie în timp ce eu mă uit la televizor...
Dacă nu preiei mesaje telefonice clare...
Dacă nu-mi dai un răspuns la cererea de concediu pe care am făcut-o pentru ultir
Dacă mănânci devreme în weekend și nu-ți pregătești micul dejun în liniște...

O AVENTURĂ A DESCOPERIRII DE SINE

Unul dintre aspectele care îi fascinează atât pe instructori, cât și pe cursanții noștri este cât de mult ne ajută formularea mesajelor asertive să ne descoperim pe noi înșine. Când ne concentrăm asupra posibilității de a schimba comportamentul deranjant al altuia, putem afla multe lucruri despre persoana noastră.

Probabil cea mai mare revelație se produce atunci când emițătorul mesajului încearcă să formuleze efectul concret pe care comportamentul celuilalt îl are asupra lui. Cursanții renunță la mesaj după mesaj – la o jumătate sau chiar trei sferturi dintre ele –, pentru că acestea au legătură cu sistemul de valori și constituie o intruziune în spațiul altuia, nu o protejare a spațiului personal. Pe măsură ce învață să-și apere teritoriul propriu, omul obișnuit tinde să dezvolte o sensibilitate sporită la teritoriul celorlalți și o toleranță mult mai mare față de dreptul celuilalt la propriul spațiu, la propriile valori, la propria viață. Cum spunea cineva: „Faptul că am învățat să compun asertiv aceste mesaje mi-a permis să fiu mai mult «eu însumi» și, în același timp, să-i las pe ceilalți să fie mai mult «ei înșiși»".

Aventura descoperirii interioare care însoțește elaborarea mesajelor asertive este palpitantă și productivă, dar poate fi foarte dificilă. E greu să cauți cuvinte până când ajungi să descrii exact un comportament. E greu să-ți conștientizezi emoțiile, ba chiar și mai greu să te arăți vulnerabil exprimându-le în fața altora în perioade de stres. La fel, e frustrant să descoperi că, unul după altul, mesajele pe care voiai să le transmiți n-au niciun efect tangibil și că pot însemna de fapt invadarea teritoriului altcuiva.

Din fericire, cele câteva mesaje care rezistă acestui proces de selecție au toate șansele să modifice comportamentul celor din jur. La fel de important, relațiile celor cu adevărat asertivi sunt mai puternice, mai echilibrate și mai satisfăcătoare. Practic, toți cursanții care învață să folosească acest tip de autoafirmare consideră că aventura descoperirii interioare merită pe deplin eforturile depuse.

REZUMAT

Practic, toate ființele își apără teritoriul folosind o diversitate de tactici care se încadrează într-una din cele două categorii de bază – luptă sau fugă. Doar oamenii au o a treia opțiune – autoafirmarea verbală. Există moduri eficiente și ineficiente de a le atrage altora atenția că ți-au încălcat spațiul personal. Una dintre cele mai eficiente metode este mesajul asertiv în trei părți, cu descrierea neutră a comportamentului care vă afectează, a stării afective pe care v-o provoacă și a efectului tangibil pe care îl are asupra voastră. Elaborând un mesaj menit să schimbe comportamentul altcuiva, emițătorul asertiv descoperă adesea multe lucruri despre el însuși.

Capitolul 10. Gestionarea fenomenului „împinge–respinge“

Crizele apar în dialog atunci când participanții [...] nu izbutesc să se adreseze cu adevărat unul altuia, ci se retrag defensiv fiecare în el însuși, doar ca să se justifice.[1]

– Reuel Howe, teolog și pedagog

ATACUL PRIN SURPRINDERE

Imaginați-vă următoarea scenă: cineva a pătruns în spațiul vostru, provocând un efect nociv tangibil asupra vieții voastre. În loc să răspundeți provocator – reacție comună în asemenea situații –, vă folosiți abilitățile deprinse în capitolul precedent pentru a formula un mesaj asertiv. Eliminați orice element de sarcasm, desconsiderare, învinovățire sau exagerare. Ați înlăturat o parte dintre emoțiile „negative“ când ați compus mesajul și sunteți încrezători că celălalt vă va satisface până la urmă nevoile, așa că transmiteți mesajul asertiv fără niciun subînțeles în voce și fără un limbaj ostil al trupului. În ciuda tuturor strădaniilor voastre de a-l trata cu respect, celălalt devine agresiv verbal.

Beth învățase să compună mesaje asertive în trei părți, dar nu deprinsese încă procesul transmiterii lor. Deși cursanții fuseseră avertizați să nu încerce să folosească mesajele până n-au învățat întregul proces, Beth s-a gândit că ar putea face un test. Iată cum ne-a descris cele întâmplate:

Împreună cu trei prieteni, mâncam într-un restaurant aglomerat. Doamna de la masa alăturată și-a aprins o țigară, și fumul ei tot ajungea la mine. Sunt alergică

la fumul de țigară, așa că au început să mă mănânce ochii, gâtul și nasul. Am decis să-i transmit un mesaj asertiv.

I-am spus foarte calm și fără nicio grosolănie: „Mă deranjează că fumați, pentru că sunt alergică la fumul de țigară și îmi provoacă reacții fizice neplăcute, care durează ore în șir“.

Mă așteptasem să stingă pur și simplu țigara, pentru că îi transmisesem un mesaj neacuzator. Ceea ce s-a întâmplat în continuare a fost de necrezut. Femeia mi-a zis că sunt incredibil de nerușinată să-i cer să nu mai fumeze. A insistat că are tot dreptul și că nu există niciun afiș în restaurant cu fumatul interzis.

Atunci am ripostat că și nefumătorii au drepturi.

Asta a părut s-o înfurie și mai tare. A zis că toate puștoaicele pletoase (am peste treizeci de ani, dar am într-adevăr părul lung) sunt la fel și că urăsc Statele Unite și ceea ce reprezintă această națiune.

I-am spus: „Nu v-am rugat decât să nu mai fumați, pentru că fumul îmi provoacă alergie“.

A ripostat copleșindu-mă cu ofense, numindu-mă „destrăbălată“, „prost crescută“ și „nerușinată“. A continuat să fumeze.

Pentru începători, acest tip de răspuns este total neașteptat. În definitiv, fumătoarea fusese cea care încălcase spațiul lui Beth. Mulți oameni în situația ei ar fi ripostat cu injurii, dar ea i-a vorbit într-o manieră rezonabilă și obiectivă. În loc să aprecieze reținerea și respectul lui Beth, persoana în cauză s-a întors împotriva ei cu răutate.

De obicei, novicii în arta asertivității percep acest tip de reacție ca pe un atac prin surprindere. Sunt la fel de pregătiți cum au fost Statele Unite la Pearl Harbor. Dar atacul-surpriză este larg răspândit în comportamentul uman. Oamenii răspund de obicei defensiv la mesajele asertive.

A transmite mesaje asertive eficiente înseamnă să ne așteptăm la răspunsuri defensive din partea altora și să le facem față. În acest scop, este recomandabil să urmați procesul de autoafirmare în șase pași descris în acest capitol. Dacă el nu

funcționează, o listă de verificare vă poate ajuta să stabiliți ce a fost în neregulă.

TENDINȚA DE A FI DEFENSIV

Atitudinea defensivă este un element important în viața noastră a tuturor.[2] Comportamentul defensiv împiedică adeseori oamenii să ia decizii și să întreprindă acțiuni constructive. Chiar și cu cei mai buni prieteni, omul defensiv se simte oarecum vulnerabil, așa că e foarte atent la ceea ce spune. Din moment ce această atitudine este foarte răspândită în viața noastră, nu e de mirare că oamenii răspund de obicei defensiv la mesajele asertive. Gregory Baum afirmă:

În fiecare conversație cu adevărat umană e nevoie de forță interioară. Dar ea e îndeosebi necesară în dialogul în care ni se adresează cuvinte anume, acelea care ne fac să înfruntăm cine suntem, care ne dezvăluie ceea ce este distructiv și superficial în noi. [...] Asemenea cuvinte [...] sunt întotdeauna o amenințare pentru noi. Împotriva lor suntem tentați să ne activăm sistemul defensiv. Ni se pare că, dacă le-am asculta, s-ar putea să nu supraviețuim criticilor pe care ni le aduc. [...] [Când] omul este chemat [...] să se deschidă către adevăr, nu putem presupune din start că va avea capacitatea de a răspunde adecvat. [...] Dimpotrivă, omul descoperă că ezită în toate felurile să răspundă, să acționeze, să se poarte altfel[3].

Noi avem o expresie cu care denumim un mesaj asertiv și răspunsul defensiv previzibil pe care îl primește: „fenomenul împinge–respinge“. Practic, orice mesaj asertiv este perceput ca o „împingere“, o „apăsare“. Chiar și când nu încearcă decât să-l elimine pe celălalt de pe teritoriul emițătorului, interacțiunea este resimțită ca o „presiune“. Ca răspuns apare aproape inevitabil o „respingere“.

Indiferent cât de bine formulăm mesajele asertive, oamenilor le face rareori plăcere să le primească. Cine ar vrea să afle că a pătruns în spațiul altuia și că

a avut un efect tangibil negativ asupra lui? E neplăcut să vedem că am afectat viața altcuiva. Acesta este motivul pentru care până și cele mai reușite mesaje asertive tind să declanșeze răspunsuri defensive din partea receptorului. Noi ne avertizăm cursanții: „Când transmiteți un mesaj asertiv bine formulat, nu vă așteptați la vreun premiu. Anticipați un atac sau o altă formă de răspuns defensiv“.

SPIRALA ATITUDINII DEFENSIVE

Jack Gibb, psiholog social, a studiat atitudinea defensivă ascultând conversații înregistrate în medii diferite timp de opt ani. A descoperit că atitudinea defensivă a unui participant la interacțiune tinde să declanșeze aceeași atitudine în celălalt/ceilalți participanți.[4] Pe parcursul conversației ia naștere adesea o spirală ascendentă a atitudinii defensive, care intensifică agresivitatea și pornirile distructive de ambele părți.

Această spirală este evidentă când un om se afirmă în fața altuia. Receptorul este predispus să devină foarte defensiv. Adesea, el aude, de fapt, o distorsiune a celor spuse, iar răspunsul este de obicei ostil. Acest răspuns declanșează atitudinea defensivă a celuilalt, care ripostează cu observații provocatoare. Se declanșează cercul vicios al învinuirilor reciproce. După discuții aprinse și mulți nervi, nevoile celui care a emis mesajul asertiv sunt încă nesatisfăcute, relația suferă, iar respectul de sine al ambelor părți tinde să se diminueze.

Am auzit de curând un mesaj asertiv deviat de spirala atitudinii defensive. Conversația s-a desfășurat în felul următor:

Everett:	Mă deranjează când îmi lași uneltele afară, pentru că ruginesc.
Charlene:	Ei bine, dacă ai face ce trebuie să facă un bărbat în casă, n-aș fi nevoi
Everett:	Știi la fel de bine ca mine că n-am avut timp să repar nimic săptămân
Charlene:	(sarcastică) Dar ai avut timp suficient să te uiți la meciuri toată dumin

Everett: Ei bine, măcar nu mă uit la tâmpeniile alea de telenovele toată ziua, îr

Am relatat doar prima repriză. În scurtă vreme, cearta a devenit mai aprinsă. Everett a făcut unele comentarii legate de mama lui Charlene, iar Charlene a criticat capacitatea lui Everett de a o satisface sexual. Până să se termine disputa, trecuseră aproape totul prin „mașina de tocat“.

Everett a mărturisit: „Seara aia a durat o veșnicie. Două zile mai târziu, am ajuns la un armistițiu fragil cu Charlene. Mult timp nici măcar nu ne-am mai amintit de la ce a pornit cearta“.

PROCESUL DE AUTOAFIRMARE ÎN ȘASE PAȘI

Dată fiind previzibilitatea reacțiilor defensive, simpla enunțare a unui mesaj asertiv dă rar rezultate. Colegii mei, cursanții și eu însumi am avut mult mai mult succes recurgând la un proces asertiv în șase pași: (1) pregătirea, (2) transmiterea mesajului, (3) tăcerea, (4) ascultarea reflectivă a răspunsului defensiv, (5) repetarea pașilor 2–4 de câte ori este nevoie și (6) concentrarea asupra unei soluții.

Pregătirea

De felul cum ne pregătim să transmitem un mesaj asertiv depinde dacă el va avea sau nu succes. Prima etapă a pregătirii este scrierea mesajului asertiv înainte de a-l transmite. Scrierea mesajului are două funcții importante. În primul rând, procesul elaborării prealabile a mesajului contribuie la dispersarea parțială a emoțiilor acumulate în emițător. În al doilea rând, când mesajul este formulat corespunzător în scris, veți fi încrezători că e adecvat, succint, că nu acuză și că poate duce la satisfacerea tuturor nevoilor voastre. Când improvizează, începătorii formulează de obicei mesaje mai puțin eficiente.

Pregătirea presupune și testarea pertinenței mesajului. Eu folosesc patru teste.

Mai întâi, mă întreb: Am grijă să nu încalc spațiul celuilalt? Dacă mesajul cuprinde un efect concret și tangibil, sunt destul de sigur că nu intru pe teritoriul altcuiva. În al doilea rând, mă întreb dacă transmit mesajul în legătură cu un deranj persistent.[5] Deși există situații în care este adecvat să vă afirmați de prima dată când cineva vă încalcă spațiul, aceste cazuri sunt relativ rare. Testul acesta ne ajută să prevenim acel „blestem“ al relațiilor interpersonale care este cicăleala. În al treilea rând, mă întreb dacă am construit un fundament de încredere cu celălalt. Cu toate că există situații când este adecvat să vă afirmați înainte de a stabili o legătură pozitivă cu celălalt, un mesaj transmis fără să fi construit întâi o relație de încredere e mai probabil să aibă repercusiuni grave asupra relației și a motivației. Testul final este evaluarea probabilității de a-mi satisface nevoile prin mesajul asertiv. Unul dintre principiile instruirii pentru autoafirmare este să transmiteți primele mesaje către persoane și în situații unde există șanse mari să vă satisfaceți nevoile. După ce aveți succes și căpătați experiență, puteți să vă croiți treptat drum spre mesaje asertive mai dificile.

Cele patru teste vor elimina multe dintre variantele mesajului asertiv pe care vreți să-l compuneți. Totuși, cele rămase foarte probabil vor putea să schimbe comportamentul celuilalt și să consolideze relația.

De multe ori, pregătirea mesajului include o exersare a interacțiunii. Înainte de o conferință de presă, președintele Statelor Unite se întâlnește cu purtătorul său de cuvânt și consilierii politici importanți. Acești oameni îl asaltează cu toate întrebările care se așteaptă să fie puse de reprezentanții mass-media în timpul conferinței de presă. Repetiția îl ajută pe președinte să-și contureze și să-și exerseze răspunsurile pe temele dificile care pot fi abordate și, astfel, să aibă o prestație mai bună în confruntarea reală cu reporterii. Președinții Truman, Kennedy, Johnson, Nixon, Ford și Carter au recurs cu toții din când în când la acest tip de pregătire. Deși ei n-au folosit această denumire, este vorba de o exersare a comportamentului, una dintre cele mai de succes tehnici ale instruirii pentru autoafirmare.

Pentru o astfel de repetiție, alegeți un loc liniștit și asigurați-vă că nu veți fi întrerupți. Scrieți mesajul înainte să-l transmiteți. Instruiți persoana care interpretează rolul celuilalt să vă răspundă mai întâi defensiv. Dați-i câteva exemple de atitudine defensivă. Prima oară, permiteți-i celuilalt să fie oricât de defensiv. Secretul este să alternați între asertivitate și ascultare reflectivă. Ulterior, îi puteți spune sau arăta partenerului de antrenament cum e înclinat să răspundă receptorul mesajului. Dacă poate să pună în scenă exact acel tip de

atitudine defensivă, cu atât mai bine. Dar nu e necesar. Instruiți-l să nu facă exces de zel. În sesiunea de practică trebuie să vă atingeți obiectivul, dacă urmați procesul de autoafirmare.

Stabilirea unei întâlniri pentru a discuta cu celălalt poate fi foarte importantă pentru reușita mesajului vostru asertiv. Dacă nu ați căzut de acord să discutați cel puțin zece minute până la o jumătate de oră, celălalt poate răspunde defensiv sau poate întrerupe întrevederea, spunând că are alte lucruri de făcut. Este o modalitate foarte frustrantă și nenecesară de anulare a unei încercări de a vă afirma.

Alegeți locul cu atenție. Pe cât posibil, evitați să vă întâlniți în public. (În anumite clase, în cadrul familiei sau în alte grupuri în care există un nivel ridicat de încredere, dacă comportamentul vizat este relevant pentru întregul grup și atunci când persoana asertivă se pricepe să-și transmită mesajul, poate fi mai bine ca discuția să se petreacă în prezența grupului.) Stabiliți dacă întâlnirea trebuie să aibă loc undeva unde celălalt sau voi vă simțiți în largul vostru ori pe un teren neutru. Când vă afirmați pentru prima oară, poate fi util să o faceți pe teren propriu. Ulterior, dacă aveți certitudinea că nu veți fi întrerupt, alegeți terenul celuilalt sau un teritoriu neutru.

Alegerea momentului potrivit este importantă. În situații de familie, încercați să evitați perioada dinaintea cinei, când tuturor le e foame, sunt obosiți și ușor de enervat și, poate, predispuși să se grăbească.

Transmiterea mesajului asertiv

Odată ce mesajul asertiv a fost pregătit, întâlnirea a fost programată și a venit momentul, mesajul poate fi emis. De modul în care este transmis depinde în bună măsură reușita procesului de autoafirmare.

Eu nu încep interacțiunea cu conversații de complezență. Trec rapid la treabă. Sunt foarte serios și vreau să comunic fără să fiu brutal. Mesajul meu asertiv poate fi precedat de câteva fraze precum:

▪

Bob: Îți mulțumesc că ți-ai făcut timp să ne vedem astăzi. (Pauză ca celălalt să

Sally: E o zi aglomerată, dar mi-am făcut, da.

Bob: Apreciez asta, pentru că aș vrea să rezolv o problemă care mă sâcâie. Sall

Spre deosebire de această abordare directă, dacă încep conversația discutând despre nimicuri, pot să subminez seriozitatea intenției mele. Dacă vorbim despre fiul lui Sally care a înscris golul câștigător într-un meci din liga de juniori, e posibil ca ea să nu-mi ia mesajul în serios sau să nu-l înțeleagă la fel de repede ca atunci când trec direct la subiect din primele propoziții.

Modul în care mesajul e transmis e la fel de important ca și formularea lui. În transmiterea corectă a unui mesaj asertiv, limbajul trupului intensifică mesajul verbal. Când vă afirmați, limbajul vostru corporal trebuie să demonstreze că vorbiți serios, că nu aveți ezitări în formularea propriilor nevoi și că vă așteptați ca ele să vă fie satisfăcute. În același timp, limbajul asertiv al corpului vostru trebuie să transmită respect și atenție față de celălalt.

Limbajul trupului poate să transforme rostirea aceleiași fraze într-un act de docilitate, de agresivitate sau de asertivitate. De exemplu, Clara și iubitul ei Don au stabilit să se întâlnească să ia cina împreună și să meargă la un spectacol. El urma să vină s-o ia de acasă la ora 19:00, dar a sosit abia la 20:15. N-a sunat-o din timp s-o anunțe că întârzie și nu i-a dat nicio explicație la venire. În contextul unor mesaje verbale de reacție formulate identic, limbajul trupului Clarei ar fi putut comunica o atitudine docilă, agresivă sau asertivă.

Mesaj verbal
Dacă... ăăă... am stabilit să ne întâlnim... ăăă... la ora șapte și tu... ăăă... ai venit la

▪

Cu un limbaj al trupului atât de supus, este puțin probabil ca fata să fi fost luată în serios astfel încât nevoile ei să fie satisfăcute.

Dacă s-ar fi manifestat agresiv pentru a-și vedea nevoile satisfăcute, același mesaj ar fi putut fi rostit folosind elemente nonverbale foarte diferite.

▪

Mesaj verbal
Dacă am stabilit să ne întâlnim la ora șapte, iar tu ai venit la OPT ȘI UN SFERT,

▪

Firește, acest tip de limbaj corporal nu încurajează un spirit cooperant și contravine scopului unui mesaj asertiv. Don poate continua să întârzie la întâlniri doar ca să se răzbune pe Clara. Sau poate veni nejustificat de devreme – din răutate. Sau se poate supune, dar îndepărtându-se de ea.

Dacă ar fi fost asertivă, limbajul trupului Clarei ar fi transmis:

▪

Mesaj verbal
Dacă am stabilit să ne întâlnim la pentru ora șapte, iar tu ai venit la opt și un sfer

Când transmiteți eficient un mesaj asertiv, limbajul corporal și cel verbal sunt armonioase, susținându-se unul pe celălalt.

Să examinăm câteva dintre elementele limbajului asertiv al trupului:

Ținuta. Priviți persoana în ochi. Stați în picioare sau așezați, cu spatele drept, înclinați ușor în față, la o distanță adecvată. Țineți capul drept. Așezați-vă picioarele ferm pe podea (chiar dacă stați jos). Păstrați o postură „deschisă“, fără să vă încrucișați brațele sau picioarele.

Contactul vizual. Priviți persoana în ochi când vă afirmați. Vă ajută să transmiteți că sunteți serioși în ceea ce spuneți. Obiectivul vostru nu este să-l dominați pe celălalt cu o privire agresivă. Dacă vă uitați siguri și relaxați în ochii lui aruncând ocazional scurte priviri în altă parte, veți transmite intensitatea scopului fără să fiți agresiv.

Expresia facială. Expresia facială trebuie să corespundă mesajului pe care îl transmiteți. De obicei, oamenii zâmbesc sau chiar râd nervos când spun cuiva că îi deranjează un lucru pe care l-a făcut persoana respectivă. Rezultatul este un mesaj dublu: zâmbetul și/sau râsul subminează mesajul verbal. Mulți oameni nu sunt conștienți că zâmbesc în astfel de momente. Exercițiile în fața unei oglinzi sau feedbackul primit după un joc de rol vă pot ajuta să vă dați seama dacă afișați zâmbete sau alte expresii faciale nepotrivite care vă subminează asertivitatea.

Gesturile. Unii oameni sunt rigizi, ca niște statui, când enunță mesaje asertive. Rigiditatea fizică le bruiază autoafirmarea. Un mesaj accentuat prin gesturile potrivite capătă mai multă expresivitate, însă alte gesturi îl pot compromite. Cele deosebit de emfatice sau folosite excesiv pot distrage atenția de la mesaj. A bate cu pumnul în masă sau a arăta cu degetul pot să intensifice atitudinea defensivă. În schimb, ridicatul din umeri, faptul că vă acoperiți gura când vorbiți, că vă foiți, că prefirați ceva între degete, vă mutați de pe un picior pe altul și alte mișcări similare diminuează semnificativ efectul unui mesaj asertiv.

Vocea. O voce șoptită și monotonă sau una tărăgănată rareori va convinge pe cineva să iasă din spațiul vostru personal. Robert Alberti și Michael Emmons, doi dintre pionierii educației pentru autoafirmare, scriau:

Vocea este una dintre cele mai prețioase resurse de comunicare pe care le avem. [...] Inflexiunile vocii voastre subliniază cu adevărat ceea ce vă doriți? [...] Dar volumul ei? Vorbiți de obicei atât de încet încât ceilalți de-abia vă aud? Puteți să țipați atunci când vreți? Sau volumul vocii voastre este atât de ridicat încât oamenii vă cred mereu furioși? Preluați controlul asupra propriei voci și veți stăpâni un element decisiv pentru consolidarea asertivității[6].

Eu încep aproape întotdeauna un mesaj asertiv cu o voce calmă, dar fermă. Oamenii mă întreabă adesea cum de sunt atât de calm. Există două motive. Mi-am defulat mare parte din emoții când am compus mesajul – prin urmare, cele mai multe au fost eliminate. În al doilea rând, m-am afirmat cu succes de atât de multe ori, încât mă aștept ca destinatarul să găsească o modalitate de a-mi satisface nevoile.

Respirația. A avea suficient suflu este un factor al autoafirmării eficiente mai important decât își dau seama oamenii. Când aveți puțin aer în plămâni, cutia toracică coboară și păreți mai puțin hotărâți. În plus, mai puțin aer în plămâni înseamnă o energie mai redusă – și, pentru a vă afirma, aveți nevoie de toată energia voastră. Volumul scăzut de aer în plămâni vă poate spori neliniștea, blocându-vă forța asertivă. În fine, de aer în plămâni e nevoie pentru a produce acea calitate a vocii potrivită pentru autoafirmare.

Când sunt neliniștiți, cum se întâmplă cu majoritatea în asemenea cazuri, oamenii tind să-și țină într-o oarecare măsură răsuflarea. Limbajul asertiv al trupului se îmbunătățește enorm pentru mulți când învață să-și fixeze picioarele pe podea, să nu stea cocoșați (ceea ce îngreunează mult respirația) și să tragă aer în piept înainte să-și transmită mesajul.

Limbajul corporal îl afectează nu doar pe cel care primește mesajul asertiv, ci și pe emițătorul lui. Am descoperit că, îndreptându-mi umerii și spatele, punând picioarele ferm pe sol și trăgând aer în piept, dau la iveală resurse interioare mai mari de autoafirmare. Sunt mai puțin anxios și deprimat și devin mai hotărât și mai încrezător.

Tăcerea

După ce ați transmis succint mesajul, cu un limbaj corporal corespunzător, opriți-vă. Așteptați în tăcere. Tăcerea voastră îi permite celuilalt să se gândească la ce ați spus sau să exprime ceea ce îi trece prin cap. Primul lui răspuns este de obicei defensiv. Uneori oferă scuze, alteori atacă, din când în când dă înapoi. Răspunsul defensiv e de așteptat. Neobișnuit e mai degrabă să nu apară. Tăcerea îi permite celuilalt să-și exprime atitudinea defensivă, care, în mod normal, trebuie defulată înainte ca el să poată încerca de bunăvoie să-i satisfacă nevoile celui care se afirmă.

Ulterior, într-o astfel de interacțiune, tăcerea îi permite celuilalt să ajungă la o soluție care satisface nevoile ambelor părți. Într-unul din atelierele noastre, decanul unei facultăți canadiene a observat la un moment dat: „Teoria pe care ne-ați oferit-o spune că celălalt ar trebui să găsească o soluție satisfăcătoare pentru cel care se afirmă. Dar mie nu mi s-a întâmplat niciodată“. Am sugerat atunci un joc de rol. Ei bine, s-a văzut în timpul jocului că el nu tăcea niciodată îndeajuns de mult încât celălalt să aibă timp să ofere o soluție. I-am semnalat acest lucru și am repetat scena. De această dată, când a păstrat tăcerea, cealaltă persoană a sugerat o soluție satisfăcătoare. În interacțiunile ulterioare din viața de zi cu zi, participantul ne-a relatat cât de prețioasă i se părea acum tăcerea care urma după un mesaj asertiv.

Ascultarea reflectivă a răspunsului defensiv

După transmiterea mesajului asertiv și după momentul de tăcere, este aproape sigur că persoana căreia i-a fost adresat mesajul va da un răspuns defensiv. În loc să vă afirmați din nou, să explicați mesajul sau să deveniți agresivi, cum se întâmplă de obicei, este extrem de important să „schimbați viteza“ și să ascultați reflectiv previzibilul răspuns defensiv. Cum indică figura 10.1, această pendulare între autoafirmare și ascultare se petrece în mod normal de câteva ori înainte ca scopul comunicării să fie împlinit.

În acest moment, prin ascultare reflectivă se pot obține unul sau mai multe dintre următoarele patru lucruri. Mai întâi, reducerea atitudinii defensive a celuilalt. Când destinatarul mesajului își exprimă atitudinea defensivă și i se răspunde cu respect, atitudinea respectivă dispare treptat. Spirala atitudinii defensive este întreruptă, iar conversația constructivă poate reîncepe.

Ascultarea reflectivă are o capacitate cu adevărat remarcabilă de a atenua atitudinea defensivă a interlocutorului. Mulți trebuie să vadă ca să creadă. La cursurile noastre, participanții pot urmări aceste efecte dramatice în înregistrări video și pot asculta relatările altor cursanți. Poate că unii cititori nu consideră concludentă pagina tipărită. Vor trebui să se convingă prin proprie experiență.

Există apoi situații când informațiile pe care le primim ne modifică nevoia de a continua mesajul asertiv. De exemplu, după ce a obținut permisul de conducere la 16 ani, i-am cerut fiului meu să fie înapoi acasă cu mașina înainte de ora 21. Într-o seară s-a întors de la antrenamentul de baschet de la liceu la ora 21:30, și am avut o discuție cu el ca să-i atrag atenția. M-a informat că legea spune că minorii care au carnet de șofer pot conduce după ora 21 dacă se întorc de la activități școlare. Din moment ce nu mă deranja că se întorsese la 21:30 atâta vreme cât respecta legea, n-am mai avut niciun motiv să continui discuția.

Al treilea merit al ascultării după un mesaj asertiv este că uneori descoperiți o nevoie intensă a celuilalt, care intră în conflict cu nevoia voastră. Puteți decide să încercați rezolvarea problemei prin cooperare. Asta s-a petrecut când supervizorul dintr-un cămin studențesc s-a impus în fața omului de serviciu: „Dacă lași podelele și chiuvetele murdare, mă enervez, pentru că trebuie să lucrez într-un mediu neîngrijit". Ascultând răspunsul acestuia, supervizorul a aflat că, din cauza reducerilor din bugetul facultății, omul de serviciu trebuia să curețe o suprafață de două ori mai mare decât înainte. În plus, nu-și putea permite să muncească peste program. Supervizorul și-a dat seama că o soluționare prin cooperare a problemei (proces descris în capitolul 14) era mai adecvată decât autoafirmarea. Împreună cu omul de serviciu, a găsit o modalitate de a-și satisface amândoi nevoile.

În sfârșit, este posibil ca, atunci când vă afirmați în fața cuiva, să primiți multe informații despre modul în care acea persoană vă percepe pe voi și relația pe care o aveți cu ea. Deoarece sunt rostite dintr-o postură defensivă, cuvintele pot părea mult mai dramatice decât ceea ce simte de fapt omul respectiv. Totuși, sunt indicii importante, mult prea prețioase pentru a fi trecute cu vederea. Probabil că

o mare parte dintre aceste informații ar fi rămas neexprimate dacă n-ar fi apărut mesajul asertiv. Dacă reflectați în loc să fiți defensivi, veți descoperi diverse moduri în care relația poate fi îmbunătățită. (În timpul procesului de autoafirmare nu reacționați însă la aceste probleme decât prin intermediul ascultării reflective. După ce încheiați discuția legată de mesajul asertiv, probabil în altă zi, puteți să vă concentrați împreună asupra unora dintre problemele transmise de celălalt atunci când a reacționat defensiv.)

Cu toate că vor fi situații în care nevoia de a vă afirma va fi modificată de informațiile primite de la celălalt, iar în alte dăți veți afla că interlocutorul are o nevoie intensă care necesită recursul la tehnicile de rezolvare a problemelor, de cele mai multe ori, rezultatul esențial al ascultării reflective va fi diminuarea atitudinii defensive a celuilalt.

Cum gestionați răspunsurile ostile. Chiar și cel mai bine formulat mesaj asertiv este primit uneori ca un act agresiv de ostilitate. În loc să-l asculte cu adevărat, „majoritatea oamenilor, în timp ce le sunt prezentate informațiile, se gândesc cum să riposteze“[7]. Riposta cuprinde cuvinte menite „să vă trimită în defensivă și să provoace daune“. De obicei, persoana nu se concentrează asupra subiectului mesajului, ci alege o chestiune prin intermediul căreia să vă provoace daune însemnate, cu un risc relativ scăzut pentru ea.[8]

Joan, supervizoare, a discutat cu Mike despre randamentul lui pe linia de asamblare, care afecta productivitatea câtorva oameni. Mike a reacționat cu ostilitate, iar Joan i-a ascultat reflectiv răspunsurile defensive.

Joan:	Dacă ai o producție cu treizeci de procente mai slabă ca în lunile trecute,
Mike:	E clar că băieții aveau dreptate. Ești pur și simplu o femeie castratoare, c
Joan:	Crezi că ceea ce am spus despre productivitatea ta este o mască pentru fu
Mike:	Chiar așa! Voi, feministele, nu sunteți decât o gașcă de javre agresive.
Joan:	(care nu se consideră feministă) Femeile din ziua de azi sunt cu adevărat
Mike:	Da. De ce nu stai acasă să ai grijă de copii, așa cum ar trebui să facă o ma
Joan:	Simți că ar trebui să-mi îngrijesc copiii, nu să muncesc.

Mike: Categoric. Ce-o să se aleagă de copiii ăia pe care nu-i așteaptă mama acas

Joan: Mike, când ai o producție cu treizeci de procente mai slabă ca în lunile tre

Să examinăm răspunsurile lui Joan din această interacțiune.

Mai întâi, a reflectat cuvintele și emoțiile lui Mike, punând accent pe acestea din urmă – de trei ori la rând. Dar nu e nimic magic în cifra trei. Uneori, e de ajuns o singură reflectare înainte să puteți retransmite un mesaj asertiv. Alteori sunt necesare cinci sau șase pentru ca atitudinea defensivă a celuilalt să se atenueze suficient ca să încercați din nou să transmiteți mesajul.

În al doilea rând, Joan nu și-a permis să devieze de la subiect și să se lanseze într-o discuție despre faptul că e femeie, despre personalitatea ei, despre mișcarea de emancipare a femeilor sau despre grija pe care le-o poartă celor mici. Știa că ar fi intrat într-o fundătură dacă ar fi mușcat oricare din momelile aruncate. De asemenea, știa că, dacă ar fi comentat pe marginea oricăruia dintre aceste subiecte, conversația s-ar fi abătut de la mesajul ei asertiv, iar nevoile i-ar fi rămas nesatisfăcute. A refuzat cu fermitate să fie atrasă într-o discuție despre subiectele inițiate de Mike. Interacțiunea ei s-a limitat la un mesaj asertiv și la ascultare reflectivă.

În al treilea rând, l-a tratat pe Mike cu respect. Nu l-a judecat prin cuvinte, chiar dacă a fost atacată personal. Tonul vocii ei a fost lipsit de condescendență și de sarcasm. Ținuta și expresia ei facială au indicat asertiv că este serioasă, dar nu agresivă. Deși îi era dificil, a încercat cu adevărat să înțeleagă cadrul de referință al lui Mike.

În cele din urmă, Joan a retransmis mesajul asertiv. Practic, și-a repetat cuvintele inițiale. Și-a dat seama că Mike, asemenea celor mai mulți dintre oameni, nu i-a ascultat cu adevărat primul mesaj. Poate că i-a auzit cuvintele, dar nu i-a ascultat cu adevărat sensul. Era deci pregătită să transmită mesajul din nou. Atunci când îl formulase, Joan bănuise că Mike avea să-i dea bătăi de cap. Își dăduse seama și că ea ar putea să scape unele cuvinte nepotrivite în mesajul ei, așa că îl memorase și se antrenase să-l repete întocmai.

După ce Joan și-a reafirmat mesajul, Mike a devenit iar defensiv. Ea i-a reflectat din nou enunțurile recalcitrante și și-a retransmis mesajul asertiv. După alte câteva cicluri, Mike a găsit o soluție care să-i satisfacă nevoile. Joan i-a mulțumit și i-a propus să se reîntâlnească peste o săptămână pentru a vedea dacă soluția lui funcționase la fel de bine cum credeau ei. Când s-au reîntâlnit, productivitatea lui Mike era la cel mai înalt nivel din tot anul.

Dintre cei care află despre această interacțiune, unii spun că Joan „n-ar fi trebuit să-i permită niciodată lui Mike să scape nepedepsit după ce i-a spus toate chestiile alea“. Joan, însă, era în culmea fericirii. Se afirmase, își satisfăcuse nevoile și-și îmbunătățise relația profesională cu unul dintre cei mai dificili angajați. „Una dintre cele mai mari recompense“, a adăugat ea, „este că mă simt extrem de bine în pielea mea. Toată săptămâna am avut senzația că plutesc“.

Cum gestionați întrebările. Oamenii pot reacționa la un mesaj asertiv nu doar prin manifestări ostile, ci și în alte moduri.[9] Unii se apără prin întrebări. Poate că nu-și dau seama de ceea ce fac, dar subconștientul lor știe că a pune întrebări este un mod de a devia mesajele asertive fără să provoace vreo confruntare. În definitiv, câtă vreme răspundeți la întrebări, nu vă afirmați, iar celălalt nu vine cu soluții care să vă elibereze spațiul și să vă satisfacă nevoile. Eu respect o regulă (care ocazional trebuie încălcată): nu răspund la întrebări când mă afirm; răspund prin ascultare reflectivă. Fiecare întrebare trebuie transformată într-un enunț și reflectată celuilalt. De pildă:

▪

Gail: Tu spălai mereu vasele când erai mică?

Mama: Pui la îndoială faptul că m-am ridicat la înălțimea pretențiilor pe care le

Când transmitem mesaje asertive, rareori e nevoie de informații suplimentare. Dacă e nevoie să oferim mai multe date, trebuie s-o facem fără să judecăm, fiind clari și succinți. Apoi așteptăm în tăcere, oferindu-i celuilalt șansa de a face următorul pas în conversație.

Cum evitați dezbaterile. Unii oameni răspund la mesajele asertive inițiind o dezbatere. Cel care se bazează pe această abordare defensivă își folosește adesea iuțeala mentală și capacitatea verbală pentru a câștiga o dispută, chiar și când nu are argumente valide. Dă impresia că este foarte obiectiv, că nu urmărește decât să înțeleagă mai clar lucrurile, deși tot timpul evită acțiunea care ar pune capăt intruziunii lui în spațiul vostru. Dezbaterile sunt situații în care fie câștigi, fie pierzi; dacă ceilalți câștigă, voi pierdeți, dacă voi câștigați, ceilalți pierd. În orice caz, mesajul asertiv este deviat, nevoile voastre nu sunt satisfăcute, iar relația suferă, fiindcă nimănui nu-i place să piardă. Refuzând să vă implicați într-o dezbatere și recurgând la ascultarea reflectivă, puteți să vă satisfaceți nevoile și, probabil, să vă consolidați relația.

Cum faceți față lacrimilor. Pentru unii oameni, lacrimile reprezintă cel mai important mecanism prin care fac față unui mesaj asertiv. Plânsul este adeseori o modalitate manipulatoare de evitare a confruntării și a oricărei schimbări de comportament, chiar dacă individul respectiv încalcă spațiul altei persoane. Din nefericire, această metodă poate fi extrem de eficientă. Când mă afirm în fața unui om care de obicei plânge când i se atrage atenția că a încălcat spațiul altuia, îmi promit că n-am să las lacrimile lui să mă influențeze decisiv. Cred că lacrimile sunt reale și că celălalt se întristează cu adevărat. Îi reflect această tristețe, provocată de faptul că i s-a atras atenția (sau că n-a reușit să respecte termenul-limită sau de oricare alt motiv), apoi retransmit cu delicatețe, dar ferm mesajul asertiv. Dacă e prea supărat, îi sugerez să continuăm conversația la o altă oră din aceeași zi sau din ziua următoare, iar la momentul stabilit îmi enunț din nou mesajul. Cu excepția cazului în care omul a fost supus unui stres emoțional neobișnuit în perioada respectivă, insist cu al doilea mesaj până când problema este rezolvată.

Ce faceți când celălalt dă înapoi. Unii oameni răspund la autoafirmare făcând un pas înapoi, asemenea unei țestoase care se vâră sub carapace când se simte amenințată. Acest gen de om poate să rămână complet tăcut

după un mesaj asertiv. Uneori, limbajul lui corporal este dezaprobator, alteori sugerează descurajare. Deseori, individul are un chip inexpresiv, astfel încât interpretarea emoțiilor lui este dificilă. Totuși, tăcerea aceasta nepotrivită înseamnă că el se simte stingherit și defensiv. În asemenea situații eu păstrez tăcerea, reflect ceea ce consider că îmi transmite limbajul lui corporal, apoi retransmit mesajul. Dacă celălalt continuă să nu spună nimic, îi zic: „Înțeleg din tăcerea ta că nu vrei să discuți despre acest subiect și că îmi vei satisface nevoile aducând mașina acasă la ora convenită. O să iau legătura cu tine duminica următoare ca să mă asigur că totul e în regulă“. În aceste situații și în multe altele este important să ne dăm seama că obiectivul acestui tip de autoafirmare este ca celălalt să-și schimbe comportamentul. Nu e nevoie să fie și bucuros.

Am examinat câteva dintre cele mai răspândite moduri de exprimare a atitudinii defensive și modalități în care le putem face față. Firește, există multe alte feluri în care un om poate fi defensiv. Din fericire, strategia generală de abordare a reacțiilor defensive este mereu aceeași: ascultați reflectiv (reflectați mai ales emoțiile), apoi enunțați din nou mesajul asertiv.

Ajutați-l pe celălalt să arate că v-a înțeles poziția și/sau să prezinte o soluție la problemă. Uneori suntem atât de prinși în încercarea de a reflecta răspunsurile defensive ale celuilalt, încât trecem cu vederea enunțurile pe care acesta le rostește, într-un final, și care ne transmit că începe să admită validitatea mesajului nostru asertiv. Receptorul se exprimă în mod frecvent indirect și vag atunci când începe să treacă de la o postură defensivă la rezolvarea problemei. Poate scăpa o aluzie în mijlocul unor observații extrem de defensive. Dacă o puteți observa și o reflectați, veți scurta procesul și veți diminua stresul pe care e posibil să-l simtă ambele părți.

Faptul că vă dați seama cât de dificil este pentru majoritatea oamenilor să spună: „Chiar te-am rănit când am făcut asta. Uite cum voi repara situația [...]“ vă poate fi util. De multe ori, oamenii sunt destul de precauți când recunosc că v-au creat o neplăcere sau când oferă o soluție. Îngrijorarea pe care o exprimă sau soluția oferită poate fi atât de camuflată, încât e posibil să vă scape cu totul din vedere. O abilitate importantă de autoafirmare este să surprindeți chiar și cea mai slabă întrezărire a unei soluții sau îngrijorare față de situația în care vă aflați – și s-o reflectați către celălalt. Apoi așteptați în tăcere, astfel încât omul respectiv să poată analiza singur mai departe. Când ajungeți să vă pricepeți la asta, puteți obține rezultate ideale mult mai repede.

Reluarea etapelor

După ce ați transmis mesajul asertiv, i-ați oferit celuilalt un moment de tăcere în care să se gândească sau să răspundă și ați ascultat reflectiv previzibilul răspuns defensiv, sunteți pregătit să reluați procesul. Pentru că a fost defensiv, probabil interlocutorul nu a putut înțelege situația din punctul vostru de vedere. Retransmiteți mesajul. Continuați cu un moment de tăcere. Apoi reflectați răspunsul – tot defensiv – preconizat. În multe situații va fi nevoie să repetați de cinci–zece ori etapele înainte ca celălalt să înțeleagă cu adevărat și să sugereze o modalitate de a vă satisface nevoile.

Autoafirmarea eficientă se bazează pe un anumit ritm al afirmării și reflectării. Balansul între aceste două roluri este cea mai solicitantă abilitate interpersonală pe care o predăm. După ce se afirmă, majoritatea oamenilor uită să asculte. Când celălalt răspunde defensiv, îl asaltează cu un nou enunț prin care cer socoteală, declanșând o bătălie. Interacțiunea devine agresivă chiar și când emițătorul mesajului n-a intenționat decât să se afirme. Alții rămân blocați în rolul de ascultător și nu mai acordă atenție repetării mesajului asertiv. Pot sfârși consolându-l pe celălalt, deși nevoile lor rămân nesatisfăcute. Interacțiunea devine docilă, chiar dacă intenția a fost asertivă.

Perseverența este unul dintre elementele-cheie ale autoafirmării eficiente. Unul dintre principalele motive pentru care oamenii nu-și satisfac nevoile exprimate asertiv este faptul că renunță după primul răspuns defensiv al celuilalt. De obicei, este nevoie de trei până la zece repetări ale mesajului asertiv (intercalate cu momente de tăcere, pentru ca celălalt să poată formula o soluție, și cu momente de ascultare reflectivă) pentru a schimba comportamentul interlocutorului.

După transmiterea câtorva mesaje bine formulate și după ascultarea reflectivă a răspunsurilor defensive ale celuilalt, puteți ajunge temporar într-un punct mort. Deși celălalt ar putea să vă repete mesajul cuvânt cu cuvânt, probabil că nu v-a înțeles încă. Trebuie să intensificați latura afectivă – nivelul de emoție comunicat prin tonul vocii și prin limbajul trupului. Cum spun anumiți instructori: „Nu poți pune un băiat să facă treabă de bărbat“.

Intensificarea afectului nu este o manipulare calculată. După câteva răspunsuri defensive ale celuilalt, e posibil ca temperatura emoțională a celui care transmite mesajul asertiv să crească spontan. Pe măsură ce furia sau frustrarea îi sporesc, își va exprima adesea aceste sentimente față de celălalt. Când intensificați latura afectivă, aveți grijă să folosiți aceleași cuvinte pe care le-ați folosit anterior (astfel încât mesajele voastre asertive să nu fie contaminate de reproșuri, desconsiderare sau enunțuri irelevante). Cu cât temperatura voastră emoțională crește, cu atât tendința de a contamina mesajul este mai puternică și nevoia de a vă antrena să folosiți aceleași cuvinte pe care le-ați utilizat în momentele de obiectivitate este mai clară.

Chiar și atunci când sunteți foarte furioși, puteți fi autentici fără să deveniți ostili sau agresivi. Este important să nu jucați teatru – să nu exprimați nici mai multă, nici mai puțină emoție decât simțiți.

Pe măsură ce latura afectivă a interacțiunii se intensifică, devine mai dificil să ascultați reflectiv. Când efectul emoțional al autoafirmării crește, ascultarea reflectivă e și mai necesară decât atunci când ați transmis mesaje cu o cifră octanică mai scăzută.

Allan Frank spune: „Una dintre mărcile maturității este o relație echilibrată între emoții și sistemul de control rațional, care permite apariția răspunsurilor emoționale fără să le dea voie să copleșească rațiunea“[10]. Procesul de autoafirmare îi oferă omului posibilitatea de a menține un echilibru matur între sistemele de control rațional și exprimările autentice ale emoției. El îngăduie exprimarea unei doze mari de emotivitate și, în același timp, oferă protecție ambelor părți și relației în sine.

Procesul de autoafirmare n-o să fie mereu perfect. Veți uita să ascultați, sau veți formula prost mesajul, sau veți uita să vă concentrați asupra emoțiilor când reflectați. Mergeți mai departe. Dacă nu faceți prea multe greșeli, probabil că autoafirmarea va fi eficientă.

Din când în când, celălalt va fi de acord să vă satisfacă imediat nevoile. Nu va exista un răspuns defensiv – doar o soluție instantanee. Adesea, în asemenea cazuri, oamenii care sunt condiționați prin educație să se aștepte la un răspuns defensiv nu știu ce să facă. Reflectați pur și simplu soluția și spuneți: „Mulțumesc“.

Concentrarea asupra soluției

Unul dintre motivele pentru care mesajele asertive funcționează foarte bine este că nu-l pun pe celălalt la zid. Nu e nevoit să accepte sau nu soluția pe care i-o propun eu. Se poate gândi la ceva care îi satisface și lui nevoile. Și, când ajunge la o soluție, mi-o poate oferi ca pe un cadou. Nu este o concesie pe care i-o smulg cu forța, ci îi permite să-și recapete demnitatea. Când îmi oferă darul unei soluții satisfăcătoare, chiar și în urma unui schimb aprins de replici, ne simțim amândoi mai bine. Procesul împăcării ne face relația mai puternică.

Când celălalt vine cu o soluție, asigurați-vă că ea vă satisface nevoile. Este important să fiți flexibili și deschiși la o gamă largă de opțiuni care v-ar putea împlini nevoile. Dar, dacă nevoile voastre nu sunt satisfăcute de propunerea celuilalt, este important să-i spuneți asta. După ce respingeți o soluție oferită, e indicat să păstrați tăcerea mai multă vreme. În acest timp, interlocutorul poate veni cu altă soluție. Sau poate să devină iarăși defensiv. Trebuie să păstrăm tăcerea care încurajează oricare dintre aceste răspunsuri dacă vrem ca autoafirmarea să aibă succes.

Nu insistați ca celălalt să se bucure că vă satisface nevoile. Tot ce puteți aștepta în urma autoafirmării este ca interlocutorul să-și schimbe comportamentul. Nu puteți fi siguri că o să-și schimbe atitudinea (deși acest lucru se poate întâmpla) sau că se va converti. Indiferent dacă celălalt bombăne sau zâmbește, vă puteți bucura că a părăsit spațiul vostru vital.

Parafrazați soluția pentru celălalt. În acest fel, vă puteți asigura că amândoi ați înțeles același lucru. Pe deasupra, parafraza întărește soluția în mintea lui.

Mulțumiți-i. Este posibil ca procesul pe care tocmai l-ați finalizat să fi fost atât de anevoios, încât riscați să uitați de gesturile elementare de politețe.

Stabiliți împreună o dată la care să verificați că soluția funcționează pentru ambele părți. Uneori, o soluție propusă cu cele mai bune intenții nu funcționează cum trebuie și este nevoie de stabilirea unei noi înțelegeri. Sau, ocazional, receptorul va veni cu o soluție pe care nu intenționează s-o

implementeze. S-ar putea ca varianta propusă să fie doar un răspuns defensiv viclean, care a fost gândit ca să nu-l mai deranjați. Noi numim această stratagemă „a da pe ușă afară zâmbind“. Când stabiliți să vă reîntâlniți pentru a vedea cât de bine funcționează soluția, celălalt își dă seama că sunteți puși pe treabă și că trucurile lui nu au efect asupra voastră.

REZUMAT

Când transmiteți un mesaj asertiv, e foarte posibil ca celălalt să vă răspundă defensiv. Atitudinea defensivă a uneia din părți tinde să declanșeze o atitudine similară și la cealaltă. Frecvent, rezultatul este o spirală ascendentă care duce la agresivitate sau înstrăinare. Un proces de autoafirmare gândit pentru a-l ajuta pe cel care transmite mesajul să-și satisfacă nevoile, răspunzând constructiv la atitudinea defensivă anticipată a celuilalt, urmează șase pași:

1. pregătire;
2. transmiterea mesajului asertiv;
3. tăcere;
4. ascultarea reflectivă a răspunsului defensiv;
5. reluarea etapelor 2–4;
6. concentrarea asupra soluției.

Capitolul 11. Alte opțiuni de autoafirmare

Procesul de educare a autoafirmării poate fi comparat cu învățarea unei limbi străine. La început deprindeți cuvinte, expresii, reguli de bază. Brusc, puteți comunica folosind vocabularul unui copil. Învățați mai departe până când căpătați fluență. Stăpânind această nouă abilitate, simțiți libertatea de a fi mai creativ în ceea ce a devenit a doua voastră limbă.[1]

– Herbert Fensterheim, psihiatru, și Jean Baer, scriitoare

VARIETĂȚI ALE COMPORTAMENTULUI ASERTIV

Există multe feluri în care vă puteți afirma. Precedentele trei capitole au fost dedicate unei prezentări destul de detaliate ale metodei de autoafirmare în trei părți. După ce ați deprins principiile și practicile ei, puteți învăța cu mai multă ușurință alte moduri de autoafirmare.

Capitolul de față schițează douăsprezece moduri suplimentare în care vă puteți afirma. Eu le numesc „metode“, dar este o denumire mult mai formală decât ar merita. Majoritatea au fost elaborate prin observarea, în comportamentul propriu sau al altora, a unor elemente a căror folosință a dat rezultate interpersonale dezirabile. Este posibil ca aceste comportamente să fi fost spontane, să nu fi respectat niciun tipar conștient. Încercând să descopere ce anume le-a făcut să funcționeze eficient, observatorul a remarcat modele specifice care se repetau. Odată notate pe hârtie, ele au devenit niște principii de urmat, iar, predate altora, s-au transformat în metode care pot fi utilizate de un număr mare de oameni.

Metodele din acest capitol au fost observate și consemnate de mai multe persoane de-a lungul timpului. Aici ele sunt discutate pe scurt, dar în note veți găsi explicații mai extinse, atunci când acestea sunt disponibile.

După ce metodele au fost învățate și puse deseori în practică, persoana care le folosește devine mai puțin conștientă de întrebuințarea lor și mai liberă în exprimare.

MESAJE ASERTIVE „FIREȘTI“

Mesajele asertive „firești“ sunt modalități non-agresive de satisfacere a nevoilor cuiva, care nu respectă o anumită metodă. Sunt cele mai adecvate atunci când nici voi, nici celălalt nu sunteți foarte stresați și când este puțin probabil ca mesajul să genereze prea mare încordare în receptor.

Majoritatea mesajelor asertive pe care le transmit eu sunt „firești“:

• Jim, pentru că duminică avem oaspeți, m-aș bucura dacă ai tunde gazonul sâmbătă.

• Nu-mi place când îți lași jacheta pe balustrada din holul de la intrare.

• Am nevoie de raportul înscrierilor pentru atelier în fiecare vineri, ca să pot face planificarea.

• Îmi dai, te rog, o mână de ajutor? E prea greu să-l pot muta singur.

• Nu vreau ca masa mea de lucru să fie folosită drept spațiu de depozitare. Când poți să-ți iei lucrurile de pe ea? [...] În seara asta? Super! Atunci vreau spațiul de lucru gol și curat ca să mă apuc de proiectele mele.

Aceste mesaje asertive nu respectă o formulă. Sunt moduri spontane în care îi anunț pe ceilalți care sunt nevoile mele și care sunt granițele spațiului meu personal. Chiar dacă mesajele au fost „firești“, am evitat anumite aspecte negative. Nu am jignit, nu am înjurat și au fost puține bariere în comunicare.

Instructorii noștri au descoperit că mesajele asertive „firești“ devin mai constructive și dau rezultate mai bune după ce cursanții sunt pregătiți temeinic și înțeleg consecințele ridicării de bariere în calea comunicării, metodele de ascultare, conceptul de „spațiu vital“ și tot ce presupun mesajele asertive. Fără ca ei să-și dea seama, o parte din această instruire influențează ceea ce spun și crește probabilitatea ca mesajele lor asertive „firești“ să fie eficiente.

Practicând și celelalte „metode“ de autoafirmare pe o perioadă mai îndelungată, oamenii descoperă că recurg inconștient la metoda mesajelor „firești“ la momentul potrivit. Deci, prin exercițiu, acestea vor căpăta tot mai multă varietate și bogăție.

DEZVĂLUIREA SINELUI

Sidney Jourard scria:

Toată lumea trebuie să facă tot timpul următoarea alegere: ar trebui să le permitem semenilor noștri să ne cunoască așa cum suntem sau ar trebui să rămânem niște enigme și să fim priviți ca altceva decât suntem de fapt?

Alegerea ne-a fost mereu la îndemână, dar de-a lungul istoriei am preferat să ne ascundem sinele autentic în spatele unor măști. [...]

Ne camuflăm adevărata ființă pentru a ne proteja de critici și refuz. Această protecție ne costă mult. Când cei din viața noastră nu ne cunosc cu adevărat, suntem greșit înțeleși. Dacă suntem înțeleși greșit, mai ales de rudele și de amicii noștri, devenim niște singuratici. Mai rău, când izbutim să ne ascundem ființa de cei din jur, tindem să pierdem legătura cu sinele nostru real[2].

Dezvăluirea de sine are loc atunci când sunteți voi înșivă în prezența celorlalți. E un gest de onestitate intelectuală și emoțională – refuzul de a-ți ascunde sinele lăuntric în fața altora. Orice proces autentic de autoafirmare presupune un

anumit grad de dezvăluire a sinelui, dar există grade superioare de transparență interpersonală care sunt intime și salvatoare. T.S. Eliot spune:

Dacă pentru un om există o persoană, doar una-n viața lui,

Căreia e dispus să-i mărturisească totul –

Și, bagă de seamă, nu doar fărădelegi,

Nu doar ticăloșii, mârșăvii și lașități,

Ci și clipe pur și simplu caraghioase,

Când s-a făcut de râs (căci cine n-a pățit-o?) –

Atunci el iubește această persoană, iar dragostea-l va mântui[3].

Dezvăluirea sinelui include exprimarea adevăratelor opinii și valori ale cuiva, dar reprezintă mult mai mult. În esență, este exprimarea emoțiilor și a sentimentelor – sau, și mai precis, transmiterea lor directă prin cuvinte și limbajul trupului. Este a fi emoțiile și sentimentele proprii. Este regele David dansând jubilativ în fața soldaților săi biruitori care se întorceau acasă din război. Este Iov ridicând pumnul încleștat către ceruri și strigându-și către Dumnezeu furia și suferința provocate de tragediile teribile care se abătuseră asupra lui. Sau Butch Cassidy și Sundance Kid exprimându-și fățiș afecțiunea unul față de altul.

Acest tip de franchețe emoțională între oameni este rar și dificil. Rollo May spunea: „Simpla comunicare sinceră este [...] actul care necesită cel mai mare curaj“[4]. Obiectivul persoanei asertive nu este goliciunea emoțională, ci autenticitatea potrivită în context. În secolul al V-lea, Vasile cel Mare dădea o povață care rămâne valabilă și azi: nimeni nu trebuie să țină tăinuită sau să mărturisească în pripă vreo neliniște a sufletului său, ci s-o împărtășească „acelora dintre frați care sunt încredințați să poarte grijă“[5]. Dezvăluirea de sine este potrivită dacă se face:

• omului potrivit – adeseori unuia capabil de înțelegere empatică;

• în măsura adecvată – puteți decide să vă dezvăluiți integral sau doar parțial;

• din motive corecte – aveți grijă ca obiectivul vostru să fie dezvăluirea de sine, nu împovărarea celuilalt sau „a vă da mari“;

• la momentul potrivit – la o oră adecvată și atunci când celălalt nu este împovărat de propriile nevoi; și

• în locul adecvat – într-un spațiu propice acestui tip de comunicare.

Dacă respectarea prea strictă a acestor instrucțiuni poate să inhibe spontaneitatea, ignorarea lor totală ar face un om prea vulnerabil pentru a supraviețui în această lume.

Deși un procentaj mic de oameni pot fi foarte transparenți, celor mai mulți dintre noi le vine greu să exprime ce au în suflet. Discutăm adesea despre vreme și despre ce ni se întâmplă la școală sau la muncă, dar lucrurile cu adevărat importante – ceea ce simțim unii față de alții – rămân nespuse. John Powell evocă privațiunea tragică pe care o suferim când ne ascundem în mod nenecesar emoțiile:

Era ziua în care a murit tata, o zi mohorâtă, friguroasă și vântoasă de ianuarie. În micul salon de spital, îl țineam în brațe, când ochii i s-au mărit brusc cu o expresie de uimire pe care n-o mai văzusem. Am fost convins că în cameră pătrunsese îngerul morții. Apoi tata s-a lăsat moale pe spate, și eu i-am pus capul cu grijă pe pernă. I-am închis ochii și i-am spus mamei, care era așezată lângă pat și se ruga: „S-a terminat, mamă. A murit“.

Mama m-a uimit. N-o să știu niciodată de ce astea au fost primele ei cuvinte după moartea lui. Mi-a zis: „Ah, a fost foarte mândru de tine... Te-a iubit enorm“.

Cumva, am știut din reacția mea că aceste vorbe îmi transmiteau ceva foarte important. Au fost ca o rază subită de lumină, ca un gând surprinzător care nu

mă preocupase niciodată. Dar exista în ele și o umbră intensă de suferință, ca și cum aveam să-l cunosc pe tata mort mai bine decât îl cunoscusem vreodată în viață.

Mai târziu, în timp ce un doctor verifica decesul, stăteam rezemat de perete într-un colț din spatele camerei, plângând încet. O asistentă medicală a venit și mi-a pus un braț pe după umeri ca să-mi aline durerea. Lacrimile nu m-au lăsat să vorbesc. Voiam să-i spun: „Nu plâng pentru că a murit tata. Plâng pentru că nu mi-a spus niciodată că e mândru de mine. Nu mi-a spus niciodată că mă iubește. Firește, era de așteptat ca eu să știu lucrurile astea. Era de așteptat să știu ce loc important ocupam în viața lui și în inima lui, dar nu mi-a spus-o niciodată“[6].

APRECIEREA DESCRIPTIVĂ

Mulți cred că autoafirmarea înseamnă doar a transmite mesaje asertive oamenilor sau grupurilor care se opun nevoilor persoanei asertive sau îi restrâng drepturile. Nici vorbă! Individul cu adevărat asertiv își exprimă aprecierea și recunoștința față de alții în mod liber și constructiv.

De multe ori, când oamenii vor să-și exprime verbal aprobarea, recurg la una din trei opțiuni. Lingușeala înseamnă să spui ceva în care nu crezi cu adevărat. Este nesinceră. Majoritatea oamenilor împărtășesc o aversiune față de cel care „buze viclene are în inimă, în inimă grăit-a ce e rău“[7].

Laudele sunt exprimarea unei păreri favorabile despre altcineva sau despre comportamentul lui: „Eric, ești un băiat tare bun“. Laudele recurg adesea la superlative precum „minunat“, „splendid“, „superb“ ș.a.m.d. Mai ales când reprezintă o evaluare favorabilă globală, acest tip de laudă este rareori constructiv. E una dintre barierele în calea comunicării descrise în capitolul 2 (vedeți pagina 40). Haim Ginott rezumă motivele pentru care e bine să evităm laudele:

Evaluarea laudativă [...] creează anxietate, provoacă dependență și stârnește

atitudini defensive. Nu e propice independenței și autocontrolului. Aceste calități necesită eliberarea de criticile exterioare. Cer încredere în motivația și evaluarea lăuntrică[8].

Aprecierea descriptivă este o modalitate prin care îi transmiteți cuiva că îi prețuiți un anumit comportament. Ea nu conține superlative. Spre deosebire de laude, aprecierile descriptive au, de obicei, un efect pozitiv asupra celuilalt și îmbunătățesc relația.

O întâmplare din viața lui Pablo Casals, celebrul violoncelist, arată diferența dintre laude și aprecierea descriptivă. Un tânăr violoncelist pe nume Gregor Piatigorsky l-a întâlnit pe Casals, și acesta l-a rugat să-i cânte. Piatigorsky era emoționat și a avut o prestație care i s-a părut groaznică – atât de proastă, încât s-a oprit în mijlocul sonatei. „Bravo! Splendid!“ l-a aplaudat Casals. Piatigorsky a povestit apoi: „Nedumerit, am plecat. Știam cât de rău cântasem. De ce trebuise maestrul să mă laude și să mă facă de râs?“

După o vreme, când cei doi mari violonceliști s-au reîntâlnit, Piatigorsky i-a spus lui Casals ce simțise când fusese lăudat. Casals s-a repezit furios la violoncel. „Ascultă!“ i-a spus el, interpretând o frază din sonata lui Beethoven. „N-ai folosit digitația asta? Pentru mine a fost neașteptată. [...] Și n-ai atacat pasajul ăla cu arcușul în sus, așa?“ Maestrul a parcurs întreaga partitură, scoțând în evidență tot ce-i plăcuse din interpretarea lui Piatigorsky. Tânărul violoncelist a spus despre acea seară: „Am plecat cu sentimentul că avusesem alături un mare artist și un prieten.“[9]

În ambele seri, Casals a avut același obiectiv – să confirme marele talent al tânărului muzician. Dar metodele aplicate și rezultatele lor au fost diferite. Prima oară a folosit laudele. I-a spus că a fost „splendid“ și „grozav“. Piatigorsky a fost derutat și stingherit și, s-ar părea, furios. La următoarea întâlnire, Casals a făcut o apreciere descriptivă a comportamentului muzical al lui Piatigorsky, care a fost profund mișcat de aceste enunțuri explicite despre măiestria lui.

Aprecierile descriptive cuprind unul sau mai multe ingrediente ale mesajelor asertive în trei părți. În primul rând, conțin o descriere clară a comportamentului celuilalt sau a rezultatelor acestui comportament. Ce face sau a făcut celălalt ca să merite recunoaștere? Scopul este să descrieți cu acuratețe activitatea, purtarea

sau realizările reale ale celuilalt – nu să-i evaluați personalitatea sau caracterul. „Fereastra pe care tocmai ai spălat-o arată ireproșabil.“

De asemenea, spuneți-i ce simțiți față de comportamentul respectiv sau ce apreciați la el. Nu rostiți pur și simplu cuvintele, ci dovediți din voce. „Dacă îți faci ordine în cameră înainte să vină bunicii în vizită, mă simt ușurat, pentru că ordinea în casă a fost o sursă de certuri neplăcute în trecut.“ În enunțurile de apreciere descriptivă, unii folosesc aproape exclusiv cuvintele „recunoscător“ sau „mulțumit“. Încercați să folosiți și alte cuvinte care transmit emoții.

Apoi, dacă a existat un efect pozitiv al comportamentului celuilalt, menționați-l. Anunțați-l care sunt lucrurile bune care vi s-au întâmplat ca urmare a acțiunilor lui. „Când ai făcut cumpărături pentru mine astăzi, m-am simțit mult mai relaxat, pentru că am avut mai mult timp să-mi pregătesc prezentarea pentru ședința de diseară.“

Enunțați elementele mesajului de apreciere descriptivă într-o singură frază. În acest fel au un efect mai puternic, iar cuvintele de evaluare riscă mai puțin să îngreuneze enunțul. Formula „Dacă tu [...], mă simt [...], pentru că [...]“ poate fi utilă când transmiteți prima oară enunțuri de apreciere descriptivă formate din două sau trei părți.

„Când ai lucrat peste program ca să dactilografiezi raportul, m-am simțit foarte recunoscător, pentru că era posibil ca propunerea să nu fie luată în considerare dacă ajungea târziu.“

„Când mi-ai scris săptămânal în timp ce eram bolnav, m-am simțit mai puțin singur.“

„Dacă îmi pregătești în fiecare duminică un mic dejun special, simt că ai foarte multă grijă de mine.“

Structura aceasta pare uneori pompoasă, dar poate fi utilă în două feluri: în primul rând, iese din tiparul laudelor, foarte comun în societatea noastră, și în al doilea rând, exprimă cu claritate anumite gânduri care altfel e posibil să nu fie rostite și care îl ajută pe vorbitor să se gândească mai limpede la

comportamentul celuilalt și la propria lui reacție la acest comportament. Având clar în minte componentele de bază ale acestei structuri, mulți oameni preferă să folosească o formulare mai firească, precum:

„Sunt foarte încântat de cravata cea nouă pe care mi-ai cumpărat-o.“

„Îmi place felul în care ai creionat planul raportului.“

„Sunt foarte impresionat că vii să mă vizitezi la spital.“

„Sunt entuziasmat de recordul de productivitate pe care l-a stabilit grupul luna trecută.“

Aprecierile descriptive sunt uneori reacții la lucrurile importante din viață sau la activități în desfășurare. De multe ori, însă, ne înduioșează gesturile mărunte ale altora. Poetul englez William Wordsworth a remarcat că „cea mai frumoasă parte din viața unui om bun“ e reprezentată de „actele sale neînsemnate de bunătate și de iubire, date uitării, necunoscute“[10]. Aceste mărunțișuri extraordinare merită mai multă atenție decât primesc de obicei. Nimic nu este prea puțin important pentru a face parte dintr-un mesaj de apreciere descriptivă dacă aveți sentimente pozitive intense față de gestul respectiv.

După ce ați rostit mesajul, așteptați în tăcere, astfel încât celălalt să se poată gândi la cuvintele voastre și/sau să vă răspundă.

Când aprecierea descriptivă este bine formulată, destinatarul poate să accepte imediat mesajul. Adeseori, însă, oamenii resping chiar și cele mai atent construite enunțuri. Neglijează feedbackul pozitiv, spunând lucruri precum: „N-a fost mare lucru, sincer!“ sau: „Am avut noroc“. Unul dintre amicii mei, Ed Lisbe, zice: „Faptul că până și un compliment bine formulat poate să trezească o reacție defensivă este tulburător“.

Pentru a-l ajuta pe destinatar să accepte aprecierea descriptivă, trebuie să fim pregătiți să-i ascultăm comentariile defensive, să reflectăm sensul lor și apoi să rostim iarăși mesajul. Oscilația între transmiterea mesajului și ascultarea reflectivă a răspunsului defensiv este asemănătoare cu cea din cadrul procesului

de autoafirmare în șase pași, cu excepția faptului că aici procedura este reluată doar o dată sau de două ori.

Aceste „mostre inegalabile de apreciere fecundă“[11] dezvoltă stima de sine, stimulează motivația, consolidează comportamentele pe care le apreciem și întăresc relațiile.

MESAJE ASERTIVE DESPRE RELAȚIE

Uneori e nevoie să transmiteți un mesaj asertiv referitor la comportamentul altcuiva care influențează negativ relația pe care o aveți cu el. În aceste cazuri, puteți recurge la ceea ce noi numim un „mesaj asertiv despre relație“. Acest tip de comunicare are multe asemănări cu mesajul în trei părți discutat în ultimele trei capitole. Totuși, și diferențele sunt semnificative.

Ca și în cazul mesajelor asertive în trei părți, comportamentul celuilalt este descris cu acuratețe. Este descrisă de asemenea și starea afectivă a vorbitorului.

O diferență importantă este însă că, în mesajul asertiv despre relație, nu se vorbește de niciun efect concret sau tangibil. Un efect există adeseori, dar nu tangibil (acțiunile celuilalt nu vă deteriorează bunurile, nu vă costă bani etc.). Becky, o tânără a cărei relație cu soțul ei era în mare măsură foarte bună, își făcea griji în legătură cu un detaliu al interacțiunii lor. Când aducea în discuție un aspect oarecare al relației dintre ei care o nemulțumea, rar se întâmpla ca bărbatul să vrea să vorbească despre asta. De obicei devia conversația cu o glumă. Pentru că nu exista niciun efect material asupra ei, Becky nu putea să găsească vreun motiv pentru a folosi un mesaj normal asertiv în trei părți. A decis că cea mai bună cale de a-i mărturisi cum se simte era un mesaj despre relație. L-a compus dinainte, ca să fie pregătită data următoare când soțul încerca să-i distragă atenția. Apoi, după câteva săptămâni, când el a încercat din nou să procedeze așa, i-a spus:

Dacă îmi distragi atenția cu glume atunci când încerc să vorbesc despre ceva

foarte important pentru mine, mă înfurii, pentru că, din cauza asta, adesea, nevoile mele nu mai sunt discutate sau satisfăcute.

După enunțarea unui astfel de mesaj, e nevoie de ascultare reflectivă. Apoi mesajul este retransmis și urmat de un nou interval de ascultare.

Pentru că nu există un efect concret sau tangibil, probabilitatea ca celălalt să satisfacă nevoile persoanei asertive este mai redusă decât atunci când un asemenea efect există. Oamenii se supără des din cauza asta, pentru că spun: „Dacă m-ar iubi cu adevărat, și-ar schimba un comportament care mi-e foarte neplăcut, indiferent dacă el are sau nu un efect concret sau tangibil. Tocmai lucrurile intangibile sunt cele mai importante pentru mine“. Deși mulți se raliază acestui punct de vedere, observațiile pe care eu le-am făcut ani la rând asupra interacțiunilor interpersonale mi-au sugerat că omul își schimbă mai rapid comportamentul atunci când acesta are un efect negativ concret asupra vieții altcuiva decât atunci când urmările sunt mai puțin tangibile. S-ar putea să nu vă placă această tendință a ființelor umane, însă e util să știți că, atunci când cineva se poartă așa, probabil nu înseamnă că nu vă iubește. Reacționează pur și simplu într-un mod foarte tipic omenesc.

După câteva repetiții ale mesajului asertiv combinat cu ascultarea reflectivă, celălalt se poate oferi sau nu să-mi satisfacă nevoile. Dacă nu, pot să fac eu o afirmație de genul: „E foarte important pentru mine să înțelegi ce încerc să spun și ce simt în privința asta. Dă-mi voie să spun din nou, iar tu pur și simplu repetă-mi ce am zis și cum mă simt. După ce sunt sigur că am comunicat cu precizie, putem abandona subiectul, cel puțin pentru moment, bine?“ Apoi repet mesajul asertiv despre relație. După ce interlocutorul îmi demonstrează că mi-a înțeles preocuparea, răspund: „Mulțumesc. Asta am spus, într-adevăr, și acestea sunt sentimentele mele“. Apoi încerc să rămân singur o vreme ca să mă gândesc la interacțiunea care a avut loc, și sper că și celălalt va avea timpul necesar ca să cugete la cele spuse.

Iată alte câteva exemple de mesaje asertive despre relație:

Un copil de doisprezece ani către părinți: „Dacă nu mă includeți și pe mine în discuțiile despre planificarea vacanței, mă simt nedreptățit, pentru că n-am niciun cuvânt de spus în ceea ce facem.“

Soț către soție: „Dacă nu vorbești cu mine ore în șir după ce am făcut ceva care te irită, mă simt deprimat, pentru că așa nu ne rezolvăm conflictele și neînțelegerile.“

Mulți consideră că transmit un mesaj asertiv despre relație, când, de fapt, dau buzna în spațiul celuilalt. Între un astfel de mesaj și încercarea de a-ți impune propriile valori nu e decât un pas.

Deși uneori putem încerca să influențăm valorile altcuiva, cred că niciodată nu e bine să ne impunem valorile – nici măcar asupra copiilor noștri.[12] Asta înseamnă să le invadăm spațiul și, din punctul meu de vedere, este un act de agresivitate spirituală. Prin urmare, nu folosesc mesaje asertive când vine vorba despre notele copiilor mei, prietenii lor, decizia lor de a merge sau nu la biserică, activitățile lor de natură politică sau lipsa lor, modul formal sau extravagant cum se îmbracă ș.a.m.d. Atunci când vreau să discut o chestiune principială legată de viața copilului, a partenerului sau a unui prieten al meu, mă bazez pe dezvăluirea sinelui sau pe metoda de rezolvare a conflictelor discutată în capitolul 13. Când cineva încearcă să-și impună valorile în fața altcuiva, acest lucru tinde să deterioreze relația și/sau personalitatea celuilalt.

S-ar putea ca mesajele asertive despre relații să fie cel mai dificil tip de mesaj care poate fi transmis. Înainte de a încerca, puteți revedea secțiunile din capitolele 9 și 10 care sunt relevante pentru această abilitate (pag. 273–290 și 301–333). În plus, întrucât acest tip de mesaj asertiv generează adesea o discuție care necesită utilizarea abilităților de rezolvare a conflictelor, puteți citi paginile 386–405 înainte de a transmite un astfel de mesaj.

NEATENȚIA SELECTIVĂ

Participanții la cursurile noastre ne pun uneori întrebarea: „Cum pot să fac față, în mod asertiv, cuiva care repetă comentarii agresive și injurioase la adresa mea?“ Alfie se plângea că soția lui, Peg, îl chema mai mereu „Grasule“. În loc să-i spună pe nume, îi zicea: „Hei, Grasule, cum a fost azi la muncă?“ „La ce ne

uităm la TV în seara asta, Grasule?“ „Vai, Grasule, ce-ai devorat desertul!“

Este important să nu permiteți altora să facă din voi ținta repetată a unor comentarii insultătoare. Deși remarcile altora nu mă pot răni, docilitatea mea permanentă în fața comentariilor injurioase constante ale altei persoane poate fi dăunătoare pentru mine. Când nu răspund în mod asertiv atacurilor, respectul meu de sine are de suferit și, odată cu el, multe alte lucruri, printre care sănătatea, relațiile și respectul celorlalți față de mine.

A-i permite celuilalt să mă umilească în mod repetat este dăunător și pentru el. Am observat deja cât de nocivă poate fi agresivitatea pentru agresor. De dragul celuilalt, dar și de dragul meu și al oricărei relații posibile sau deja existente dintre noi, este important pentru mine să nu tolerez comentariile injurioase continue.

Câteva dintre metodele descrise în această carte pot fi eficiente în a-i împiedica pe ceilalți să vă vorbească insultător în mod repetat. Iată mai jos o abordare care are deseori succes.

Începeți prin a-i spune celuilalt că nu veți mai lua parte la nicio conversație în care vi se adresează insultător. Descrieți-i exact comportamentul, formulându-l succint.

Apoi recurgeți la neatenția selectivă – adică ignorați orice comentariu care conține remarci injurioase. Nu răspundeți la întrebări, nu respingeți acuzații, nu-l atacați pe celălalt etc. Nu vă folosiți abilitățile de participare când celălalt vă insultă. Nu dați din cap, nu păstrați contactul vizual, nu zâmbiți, continuați-vă activitatea pe care o desfășurați în acel moment. Nu acceptați să-l recompensați sau să-l confirmați pe celălalt participând la conversație. Dacă vă întreabă de ce nu vorbiți, repetați-vă mesajul succint – nu și dacă utilizează un limbaj injurios atunci când vi se adresează. Nu vă feriți să rămâneți mai mult timp tăcut.

Când celălalt vă vorbește fără a folosi insulte, fiți atenți și participați la conversație. Faceți efortul de a rămâne politicoși și rezonabili în timpul acestor schimburi de replici.

Iată cum a aplicat Alfie această abordare:

▪

Peg: Hei, Grasule, cum a fost azi la muncă?

Alfie: Mă enervez când îmi spui „Grasule“, așa că n-o să vorbesc cu tine când fo

Peg: Ei bine, trebuie să recunoști că te-ai îngrășat destul de mult în ultimele șas

Alfie (Neatenție selectivă: tăcere; își vede în continuare de treabă.)

Peg: Frate, ești foarte sensibil la critica constructivă! Nu-ncerc decât să te-ajut.

Alfie: (repetând enunțul asertiv succint) Mă enervez când îmi spui „Grasule“, aș

Peg (Tăcere prelungită.)

Alfie: (schimbând subiectul) Sam este entuziasmat că a fost acceptat în echipa d

Peg: Da, e clar că-i place baschetul.

▪

După câteva ore:

▪

Peg:	La ce ne uităm în seara asta, Grasule?
Alfie	(Neatenție selectivă: tăcere.)
Peg:	Aș vrea să văd noul serial difuzat de PBS. Cel despre oamenii care au făc
Alfie:	Și mie mi-ar plăcea să-l văd.

▪

Dimineața următoare, la micul dejun:

▪

Peg:	La ce oră mergem la petrecerea familiei Smythes, Grasule?
Alfie	(Neatenție selectivă: tăcere.)
Peg:	Ah, tot așa faci?
Alfie:	(repetând enunțul asertiv succint) Mă enervez când îmi spui „Grasule“, aş
Peg:	Bine, îmi pare rău. Îmi pare rău! De câte ori trebuie să repet?
Alfie:	Deci n-o să-mi mai spui de-acum înainte „Grasule“?
Peg:	Nu, dar sunt îngrijorată că o să te îngrași peste măsură dacă nu-ți aminteso
Alfie:	(schimbând subiectul) Ei bine, trebuie să plec la muncă. Hai să mergem la
Peg:	OK.

▪

Ultimul schimb de replici a avut efect. Peg n-a mai folosit de atunci cuvinte insultătoare la adresa lui Alfie. Neatenția selectivă combinată cu unul sau două enunțuri repetate mecanic au modificat un comportament din cauza căruia cei doi se ciondăniseră și se contraziseseră ani întregi.

I-am spus lui Alfie că psihologii au un nume pentru ce a făcut el. Tehnica se numește „extincție“ și înseamnă pur și simplu să nu recompensezi sau să confirmi un comportament. Alfie a râs, zicând: „I-aș spune doar bun-simț obișnuit. Nu, stai așa!“ a continuat el. „E un bun-simț neobișnuit.“

RETRAGEREA

Uneori, retragerea temporară sau permanentă este cel mai potrivit lucru într-o relație.

Retragerea temporară

După ce ne-am căsătorit, au fost câteva situații, la scurt timp una după alta, în care eu și soția mea, Dot, eram extrem de stresați și, în același timp, obosiți. Eu veneam acasă stors emoțional după o ședință de instruire și mă așteptam să am parte de căldura și sprijinul pe care învățasem să mă bazez din partea lui Dot. Când aveam cea mai mare nevoie de atenția ei, ea însăși era atât de secătuită emoțional de lucrurile cu care avea de-a face, încât nu-i mai rămânea nimic de oferit. Nu doar că era incapabilă să-mi dea ceva din energia ei – căuta cu disperare dragostea și susținerea mea emoțională, pe care nici eu nu eram în stare să i le ofer. Când nu puteam să ne satisfacem reciproc nevoile, ne înfuriam și ne certam. Eram atât de epuizați, încât nu ne certam constructiv, chiar dacă știam cum s-o facem. Temându-ne pentru căsnicia noastră incipientă, am cerut sfatul unui amic psihoterapeut, Martin Seldman.

Marty ne-a învățat să ne depărtăm unul de altul când suntem secătuiți emoțional și psihic. În timp, rezervoarele emoționale ni s-au umplut din nou, exact așa cum ne-a spus el că se va întâmpla. Retragerea fiecăruia a luat o varietate de forme. Adeseori am fost prezenți fizic unul lângă celălalt, ne-am aflat în aceeași cameră, dar fiecare și-a văzut de treaba lui. Nu a fost o îndepărtare ostilă – doar o înțelegere și o recunoaștere verbală a faptului că aveam nevoie de singurătate creativă înainte să putem fi împreună în mod pozitiv.

De atunci, arta retragerii temporare a devenit o parte foarte importantă a vieții noastre. Uneori ne „săturăm“ de oameni. Acum încercăm să anticipăm acest lucru și programăm preventiv retrageri strategice înainte de a ajunge să fim complet secătuiți. Dacă mă retrag de lângă oameni și iau distanță față de exigențele lor înainte să devin epuizat emoțional, timpul petrecut de unul singur este mai satisfăcător, iar momentele mele alături de ceilalți sunt mai valoroase.

Retragerea permanentă

Este util uneori să deosebim următoarele cinci tipuri de relații interpersonale:

1. relații profund benefice – au o contribuție importantă la viața mea;

2. relații relativ benefice – au o oarecare contribuție la dezvoltarea mea și/sau la felul în care mă bucur de viață;

3. relații irelevante – întâlniri neutre care nu au niciun efect asupra mea;

4. relații relativ toxice – îmi afectează negativ, într-o oarecare măsură, personalitatea și/sau felul în care mă bucur de viață;

5. relații profund toxice – relații excesiv de solicitante, ostile sau care mă calcă pe nervi și mă sleiesc de puteri.

Uneori, o anumită relație poate fi și benefică, și toxică simultan.

Fiecare din noi are parte de multe relații toxice: cu un vecin, cu o cunoștință, cu un „prieten bun“, cu copilul, cu un părinte. Este tragic, dar deloc neobișnuit să vedem un soț și o soție care se istovesc reciproc mai mult decât își fac bine.

Ce e de făcut în cazul relațiilor extrem de toxice care au secătuit de energie unul sau ambii parteneri de foarte multă vreme? Abordarea mea îmi spune să stabilesc mai întâi dacă relația este importantă pentru mine. Dacă e neimportantă, renunț la ea imediat și definitiv. Există mult prea multe relații de calitate cărora să le dedic timpul și energia mea. N-aș alege premeditat să trăiesc într-un mediu toxic din punct de vedere fizic dacă aș avea o variantă mai bună, deci de ce ar trebui să mă las cu bună știință afectat când am alte opțiuni?

Dacă relația este importantă, încerc să folosesc metode de a mă schimba și abilități de autoafirmare pentru a îmbunătăți interacțiunea cu partenerul. Cu o anumită persoană, de pildă, procesul a fost lung și uneori dureros (dar, în principiu, a fost un proces în care ne-am dezvoltat, nu ne-am chinuit reciproc într-o manieră toxică). În acest caz și în altele câteva, eforturile depuse au fost de folos. Relația este acum în mare parte benefică și satisfăcătoare. Într-o altă situație, eu și partenerul ne-am străduit ani la rând să îmbunătățim o relație care era importantă pentru amândoi. În ciuda faptului că avem amândoi abilități excelente de comunicare, eforturile noastre s-au dovedit zadarnice.

Dacă nu izbutesc să îmbunătățesc o relație toxică, dar importantă, aleg să-i pun capăt. Probabil că retragerea fermă din relațiile toxice reprezintă o mișcare înțeleaptă în viața celor mai mulți oameni. Deși unele relații sunt mai epuizante decât altele, cred că, dacă îmi lipsește curajul să îmbunătățesc sau să închei relațiile toxice pentru mine, toate celelalte relații ale mele și, desigur, personalitatea mea vor fi afectate.

METODA DIAPAZONULUI

Metoda diapazonului vă oferă o cale de a fi onești fără să fiți distructivi atunci când nu sunteți complet de acord cu ideea, punctul de vedere sau planurile altcuiva. George Prince și colegii lui de la Synectics, Inc. au observat că, în cadrul ședințelor, ideile sunt de obicei respinse înainte de a fi elaborate și

înțelese complet. Când se întâmplă asta, cel care propune ideea își poate pierde respectul de sine, iar nivelul de încredere și creativitatea grupului scad. Mulți manageri și-au exprimat nevoia de a găsi un mod în care să critice un subordonat fără să-i înăbușe motivația și inițiativa. Voiau să afle cum să reacționeze la ideile lui aparent nepractice fără să-l rănească și să-i descurajeze dorința de a exprima pe viitor alte idei care ar putea fi folositoare. Cei de la Synectics au conceput un proces în trei pași, aplicabil în diferite contexte: în familie, în școli, în companii și în organizații nonguvernamentale.

Primul pas este să ascultați și să înțelegeți ideea. Acest lucru necesită multă disciplină. Deși majoritatea propunerilor nu sunt nici bune din toate punctele de vedere, nici complet rele, oamenii discută de obicei despre defectele unei sugestii și-i ignoră în totalitate meritele. „Faptul că minusurile unei idei capătă întâietate în mintea noastră pare un mecanism universal, așa că nu vă opuneți; pur și simplu nu le dați glas. Concentrați-vă temporar tot ce aveți mai bun – intelect, sentimente, intuiții – asupra acelei mici porțiuni din propunere care merită osteneala. [...] Dacă păstrați pentru voi observațiile negative legate de ideea nouă, deblocați capacitatea de obicei neglijată – a voastră și a altora – de a contribui, de a aduce ceva nou și de a spori valoarea creativă a unei idei emergente.“[13]

Uneori mi se pare că nu găsesc nimic bun în ceea ce spune celălalt. În aceste cazuri, metoda diapazonului mă îndeamnă să-l încurajez să vorbească mai mult despre ideea lui – iar pe mine să ascult ca să aud ceva bun. „Noi credem că există mereu ceva bun“, spune Prince, „dar care este greu de auzit din cauza interferenței provocate de observarea neajunsurilor.Pe măsură ce deveniți mai abili, veți descoperi că în orice sugestie există o intenție bună. Veți fi în stare s-o auziți, s-o receptați și s-o utilizați. Reacționând astfel, susțineți o discuție speculativă care poate construi ceva, nu simpla exprimare a unor puncte de vedere diferite care provoacă atitudini defensive și ne duc într-un impas“[14].

Odată ce ați înțeles întregul diapazon de nuanțe – atât aspectele pozitive, cât și neajunsurile ideii –, sunteți pregătiți pentru pasul 2: împărtășiți-i celuilalt (celorlalți) perspectiva voastră asupra acelei părți a ideii (sau intenției) care pare valoroasă. Spuneți ce vă place la ea. Elaborați pornind de la ceea ce a spus celălalt, adăugând date sau idei care ar putea întări avantajele pe care le-ați observat. În plus, indiferent de contribuția voastră, precizați clar că nu intenționați să-l discreditați pe celălalt sau ideea lui.

În fine, după ce ați arătat ce vă place, exprimați și ceea ce vi se pare problematic. Alegeți-vă cu atenție cuvintele, astfel încât să vă formulați gândurile cât mai precis cu putință. Evitați cuvintele moralizatoare și generalizările duse la extrem. Mai mult, spune Prince, încercați „să nu demonstrați că ideea e proastă, ci, mai degrabă, să dați o mână de ajutor în găsirea unei soluții. Dacă puteți, reparați-i defectele“[15].

Când sunt formulate atât părţile bune, cât și cele slabe ale unei propuneri, persoana despre a cărei idee se discută neglijează adesea aprecierile pozitive, chiar și atunci când sunt prezentate cu sinceritate. Un prieten a descoperit că această tendință este redusă dacă atât plusurile, cât și minusurile sunt enunțate de la bun început, astfel încât celălalt să nu simtă că „i s-a înscenat ceva“. El personal spune des: „Chiar îmi place ideea – cel puţin în mare parte. Are însă şi anumite aspecte problematice. Aș vrea să vă împărtășesc ceea ce cred despre ea“.

Spiritul metodei diapazonului poate transforma atmosfera ședințelor de afaceri, a orelor de curs și a interacțiunilor familiale. Poate stimula mai multă creativitate în grupuri și în interacțiunile unu la unu. Deși metoda este simplu de înțeles, am descoperit că necesită destul de multă disciplină din partea mea dacă vreau s-o folosesc oricând e cazul.

OFERIREA DE OPȚIUNI

De obicei, oamenii încearcă să pună capăt comportamentelor deranjante ale celorlalți spunând lucruri de tipul: „Încetează!“ Când nu i se oferă opțiuni, cel vizat nu are cum să „salveze aparențele“, se simte pus la colț și este mai predispus să se comporte agresiv decât atunci când i se oferă variante.[16]

În loc să dea instrucțiuni sau ordine, emițătorul mesajului poate să-i ofere celuilalt câteva opțiuni de comportament și să-l invite pe el s-o aleagă pe cea preferată. Poate că nu găsește decât două sau trei, și acestea nu sunt ideale pentru interlocutor, dar, chiar și prezentând o gamă limitată de variante, el recunoaște faptul că celălalt poate să ia decizii și să-și controleze propria viață. Se previne astfel agresivitatea inutilă care apare când un om se simte pus la zid.

Un mic grup de elevi care lucrau împreună la un proiect deveniseră gălăgioși și îi deranjau pe ceilalți din clasă. Profesoara ar fi putut să le impună: „Liniște!“ sau: „Fiecare la locul lui, lucrați separat“. În schimb, a formulat o regulă și le-a oferit o variantă:

În sală trebuie să fie liniște, astfel încât ceilalți să poată lucra. Puteți să vă faceți treaba împreună și să vorbiți în șoaptă sau puteți lucra individual. Ce preferați?

CONSECINȚE FIREȘTI ȘI LOGICE

Psihologul Rudolf Dreikurs a promovat o metodă de a-i ajuta pe copii să-și dezvolte autodisciplina fără a recurge la pedepse, recompense sau argumentații excesive.

Dreikurs aduce argumente solide împotriva pedepselor (care, vă amintiți, reprezintă una dintre cele douăsprezece bariere). Pedepsele îi împing pe unii oameni într-o viață docilă, trăită doar pe jumătate. O vorbă spune că singurii care vor reacționa la pedepse sunt cei care nu au nevoie de ele. În cazul celor care nu devin excesiv de supuși, pedepsele alimentează adesea lupta pentru putere și provoacă intensificarea deliberată a comportamentelor nedorite. Filosoful german Nietzsche rezuma lucrurile într-o singură frază: „Pedeapsa desensibilizează și amorțește, ascute conștiința alienării, întărește forța împotrivirii“[17].

Pentru Dreikurs, recompensele nu sunt deloc mai eficiente decât pedepsele. El are două obiecții principale: recompensele tind să rănească personalitatea destinatarului, iar pe termen lung încetează să mai aibă efect. Recompensele arată o lipsă de respect față de celălalt. Ne răsplătim subalternii pentru faptele lor bune și pentru favorurile pe care ni le fac. Mai mult, recompensele semnalează o lipsă de încredere – altfel de ce ar trebui să mituim pe cineva pentru că se comportă așa cum ar trebui să se poarte? Ele subminează de asemenea simțul responsabilității și satisfacția resimțită în urma participării la o cauză comună și a contribuției oferite de bunăvoie. În fine, dacă accentul se pune pe: „Eu ce

câștig din asta?“, în scurtă vreme vom rămâne fără recompense satisfăcătoare. Cerințele celorlalți devin din ce în ce mai mari, și nu mai există o recompensă care să-i satisfacă în totalitate. Dreikurs concluzionează: „Metoda de a-i recompensa pe copii pentru comportament cuviincios este la fel de dăunătoare pentru viziunea lor asupra vieții ca și sistemul de pedepse. [...] În strădaniile noastre eronate de a le câștiga cooperarea prin recompense, le negăm de fapt satisfacțiile fundamentale ale vieții“[18].

De multe ori, oamenii încearcă să discute rațional cu un copil neastâmpărat. Dreikurs subliniază faptul că logica (o altă barieră) este de obicei inutilă, pentru că nu-i spune nimic copilului la nivelul nevoilor sale și al scopurilor pe care le avea comportamentul său greșit. Fără îndoială, ați observat cât de rapid devin copiii imuni la raționamentele constante ale părinților: ajung să fie „surzi“ la ele.

Observațiile lui Dreikurs despre caracterul nepotrivit al cuvintelor, recompenselor și pedepselor sunt la fel de valabile pentru relațiile dintre adulți ca și pentru cele dintre adult și copil. Dar, dacă discuția rațională nu aduce nimic bun într-o astfel de situație și dacă recompensa și pedeapsa nu funcționează, ce se poate face? Adesea, o opțiune constructivă este folosirea consecințelor firești și logice.

Consecințele firești se bazează pe cursul normal al evenimentelor și se produc fără intervenția cuiva. Ele reprezintă presiunea realității. Această metodă este întemeiată pe inacțiune, pe a-l lăsa pur și simplu pe altul să suporte consecințele propriului comportament fără ca noi să încercăm să amortizăm lovitura.

De ziua ei, Kathy a primit o bicicletă cu zece viteze. În cartier se înregistraseră multe furturi de biciclete, iar părinții i-au explicat că, dacă lasă bicicleta afară peste noapte, s-ar putea să-i dispară. Dacă îi este furată, va fi nevoită să economisească bani pentru altă bicicletă sau să rămână fără ea. Părinții n-aveau de gând să-i cumpere alta.

Kathy a ales să-și lase bicicleta afară, și curând, într-adevăr, i-a fost furată. A insistat să primească alta. Și-a lingușit și și-a flatat părinții. Într-o zi a făcut o criză de nervi. Ei au fost tentați să cedeze și să-i cumpere alta. Dar erau, pe de altă parte, convinși că nu trebuie s-o protejeze de contactul cu realitatea, așa că fata n-a primit nicio bicicletă până când n-a economisit îndeajuns de mulți bani pentru una nouă. Părinții au trebuit să dea dovadă de multă autodisciplină.

Unii cred că abordarea părinților lui Kathy a fost o formă mascată de pedepsire. Nu e adevărat. Kathy a știut dinainte care sunt consecințele. Tonul vocii și limbajul corporal al părinților ei au fost clare. Ei au lăsat pur și simplu lucrurile să-și urmeze cursul firesc. Este una dintre cele mai bune metode pentru ca o persoană să-și dezvolte simțul de răspundere.

Părinții pot evita capcana raționamentelor logice și totuși îi pot împărtăși copilului din experiența și cunoștințele lor. Uneori, copiii învață în felul acesta, deși, asemenea celor mai mulți dintre noi, învață cel mai mult din proprie experiență.

Atunci când există un pericol real, celălalt trebuie protejat de consecințele firești ale comportamentului său – cum e cazul când un copil se repede în stradă în fața unei mașini. Când nu există o primejdie acută, nu e tocmai util să-l ferim de ele.

Consecințele logice se stabilesc sau pur și simplu se aplică. Ele trebuie resimțite drept logice, nu arbitrare sau capricioase. Dacă un copil varsă lapte, trebuie să-l șteargă. Dacă cineva întârzie în mod repetat la o întâlnire profesională, are la dispoziție doar timpul rămas, pentru interviu. Iar dacă nu mai are deloc timp, trebuie să-l reprogrameze. Când se întâmplă ca la o ședință mai mulți oameni să nu ajungă la vreme, ea începe oricum la ora stabilită. În fiecare dintre aceste cazuri, consecințele derivă logic din comportament.

Există o diferență semnificativă între consecințele firești și cele logice. Întrucât reprezintă presiunea realității fără nicio acțiune din partea voastră, consecințele firești sunt întotdeauna eficiente. Dimpotrivă, consecințele logice nu se pot aplica atunci când există o luptă pentru putere (cu excepția unor situații rare și chiar și atunci cu mare precauție), pentru că, de obicei, în astfel de cazuri sunt considerate sau degenerează în acte de răzbunare. Consecințele firești sunt mereu benefice, însă cele logice se pot întoarce împotriva voastră.

Iată câteva sugestii care vă ajută să folosiți eficient metoda consecințelor:

1. Întrebați-vă: „Ce s-ar întâmpla dacă nu intervin?“ Identificați consecințele firești și lăsați-le să se producă. Altfel, îl împiedicați pe celălalt să-și dezvolte și să-și exercite simțul de răspundere.

2. Când e relevant, folosiți formula: „Dacă tu [descrierea comportamentului], atunci [enunțarea consecințelor]. Vei avea o altă șansă [enunțați când sau în ce condiții]“. În cazul bicicletei lui Kathy, părinții ar fi putut să-i spună: „Dacă-ți

lași bicicleta afară toată noaptea, s-ar putea să-ți fie furată. Dacă e furată, poți să-ți cumperi una nouă după ce economisești îndeajuns de mulți bani“.

3. Unul din secretele folosirii acestei metode este să vă detașați emoțional de problemă. Dacă părinții nu se arată afectați emoțional, copilul începe să învețe că este „pe barba lui“. Fie că formulăm sau nu în cuvinte această idee, este important să rămânem neimplicați afectiv în problema respectivă. Așa, elementele nonverbale îl vor face pe celălalt să descopere că nu e nimic personal în faptul că-i atragem atenția – este pur și simplu problema lui și nu m-ar ajuta cu nimic să o transform în problema mea. Unora le place să exprime acest raționament în cuvinte. Oricum ar fi, important este să ajungeți la o stare de neutralitate emoțională în privința acestui segment al vieții celuilalt.

Consecințele trebuie să funcționeze consecvent și cu toată lumea. Dreikurs spunea: „Consecințele firești și logice trebuie aplicate în așa fel încât copilul să devină convins că acestea vor urma după faptele lui urâte așa cum este convins că, dacă bagă mâinile în apă, le va scoate ude“[19].

Oamenii se așteaptă adesea la miracole după ce au recurs la consecințe vreme de câteva zile. Să nu uităm că, uneori, comportamentul celuilalt s-a format de ani buni. Pentru că, în general, e nevoie de mai mult de câteva zile ca un om să-și modifice un comportament pe care l-a avut vreme îndelungată, cel care aplică metoda poate fi descurajat dacă nu vede schimbări drastice și rapide. Obiectivul realist al mesajului bazat pe consecințe nu este un miracol instantaneu, ci inițierea în celălalt a unei modificări semnificative a comportamentului.

OPRIȚI ACȚIUNEA, ACCEPTAȚI emoțiile

Uneori, o persoană se simte foarte furioasă și își exprimă această furie printr-un comportament ostil.[20] Se întâmplă frecvent în cazul copiilor, dar oricine se uită la meciuri de hochei profesionist, de pildă, știe că nu e o reacție specifică celor mici. Când vă confruntați cu un comportament ostil, procedura recomandată este să acționați rapid pentru:

1. a opri acțiunea;

2. a nu vă implica emoțional;

3. a accepta emoțiile celuilalt și

4. (poate) a sugera comportamente alternative.

Brad, în vârstă de cinci ani, și-a lovit frățiorul mai mic. Mama lui i-a spus: „Nu-l mai lovi! Te-a enervat rău de tot și îți vine să-l pocnești. E normal să te simți furios, dar nu să-l lovești. Uite, dă în perna asta și scapă de o parte din furie".

Brad nu și-a mai lovit frățiorul. A dat cu pumnii în pernă și a țipat la el pentru că-i stricase una dintre jucării. Mama lor a rămas în cameră și i-a ascultat criza de furie fără să exprime aprobare sau dezaprobare. De fapt, n-a scos niciun cuvânt. După ce și-a vărsat mânia, Brad a fost gata să se joace din nou.

Mama lui Brad mi-a spus: „Acum câteva luni, nu i-aș fi dat voie lui Brad să aibă asemenea sentimente. L-aș fi oprit, evident, să-și lovească fratele, dar i-aș fi făcut morală și i-aș fi cerut: «Nu ți-e rușine? Spune-i lui Albert că-ți pare rău!» Acum îmi dau seama că a-l face să-și reprime furia n-ar fi însemnat decât ca el s-o țină înăuntrul lui, așa că, data următoare când fratele lui îl deranja, ar fi acumulat și mai multă furie pe care s-o reverse".

Să examinăm mai amănunțit fiecare pas al acestei metode. Mai întâi, există situații în care acțiunile celuilalt trebuie oprite. Dacă vorbele nu au succes, trebuie împiedicat fizic. Dacă Brad ar fi continuat să-l lovească pe Albert după ce mama i-a spus să înceteze, ea ar fi trebuit să-l țină strâns de mâini (nu ca pedeapsă, însă) și să-și repete mesajul.

Este mai greu pentru copiii de vârste fragede să-și controleze sentimentele neacceptate social. Părinții trebuie să le fie aliați în încercarea de a face față unor emoții intense. Stabilirea unor limite pune capăt comportamentelor distructive și transmite mesajul nerostit: „Nu trebuie să te temi de sentimentele tale; n-o să te las să le exprimi într-o manieră care poate face rău".

Următorul pas este să nu vă implicați emoțional. Unii spun: „Exact asta-i problema. Mă ambalez și eu. Nu pot să mă abțin". Iată trei lucruri care au ajutat

foarte mulți oameni să-și controleze emoțiile. Unul constă în a ne da seama că trăim cu toții câteodată sentimente așa-zis „negative“, precum furia. Dacă Iisus și-a putut exprima furia atât nonverbal, cât și verbal, dacă profeți precum Osea au putut vorbi despre „mânia iute“ a Domnului[21], nu pare rezonabil să ne așteptăm ca toate ființele umane să aibă sentimente de furie? Mulți psihologi ne învață că emoțiile nu sunt bune sau rele, ci pur și simplu sunt. Dacă nu consider emoțiile copilului „rele“, sunt mai capabil să mă detașez de situație.

În al doilea rând, e util să-mi dau seama că exprimarea emoțiilor este cea mai bună cale de a scăpa de ele și de a-l face pe celălalt mai puțin predispus să-și dorească să dea curs sentimentului respectiv.

În fine, putem pur și simplu să decidem să nu ne implicăm emoțional. Această decizie poate fi luată pe loc, la începutul incidentului, altfel inerția emoțională tot mai puternică nu va mai putea fi depășită. Asemenea fermității de care am nevoie pentru a nu mânca înghețată cu caramel sau de care un altul trebuie să dea dovadă pentru a se lăsa de fumat sau de băut, actul de voință este dificil, dar nu imposibil.

Al treilea pas este să arătăm că acceptăm emoțiile celuilalt. De obicei, cazurile de „indisciplină“ au două laturi – sentimentele de furie și acțiunile derivate din ele. Majoritatea oamenilor tind să trateze și sentimentele, și acțiunile în același fel. Părinții permisivi (docili) pot să permită atât acțiunile, cât și emoțiile. Sunt reticenți în a impune limite ferme. Părinții autoritari (agresivi) încearcă de obicei să controleze atât comportamentul, cât și sentimentele copilului.

Abordarea asertivă a acestor situații dificile constă în a face diferența între reacția la purtările cuiva și reacția la starea lui afectivă. Deși e posibil ca acțiunile furioase să necesite impunerea unor limite, e indicat ca furia să fie exprimată și acceptată. Acest lucru ajută copilul să se simtă bine în propria-i piele, deci să poată face față în mod constructiv situației.

Al patrulea pas este a-l ajuta pe celălalt să găsească moduri alternative de a-și exprima emoțiile – care există, probabil sunt perfect autentice, și e deseori benefic să nu fie înăbușite. E important ca, atunci când sugerăm un substitut pentru o acțiune distructivă, să căutăm variante și de acțiuni, și de exprimare verbală care să funcționeze ca supape. Când copiii cresc și capătă mai multă experiență în această privință, pot fi încurajați să găsească propriile metode nedistructive de defulare.

metoda lui „NU“

Calea către un „da!“ substanțial trece de obicei printr-un „nu!“ categoric. Părinții fondatori ai SUA au descoperit că nu pot păstra libertățile pe care le câștigaseră cu greu pentru națiunea lor fără a spune de multe ori „nu“ cu fermitate. Pentru a-și păstra aceste libertăți, au elaborat un magnific document „negativ“, Constituția Statelor Unite ale Americii. Din cele zece amendamente la fundamentul democrației americane, opt incorporează în legea țării câteva „nu“-uri importante.

„Congresul nu va elabora nicio lege care să impună [...]

Dreptul poporului de a deţine şi purta arme nu va fi încălcat [...]

Niciun soldat nu va fi încartiruit [...]

Dreptul persoanei de a se simţi în siguranţă [...] nu poate fi încălcat [...]

Nicio persoană nu va putea fi declarată vinovată [...]

Nicio faptă judecată de către o curte cu juri nu va putea fi reexaminată [...]

Nu vor fi cerute cauţiuni excesive [...]

Enumerarea anumitor drepturi în Constituţie nu va fi interpretată [...]“

Pentru a spune „da“ libertății individuale, SUA au trebuit să spună „nu“ unui șir întreg de acțiuni de guvernare.

Și în viața noastră, cele mai importante „da“-uri trebuie protejate de „nu“-uri ferme. Dacă spun „da“ procesului de scriere a cărții de față, trebuie să le spun „nu“ celor dragi și trebuie să le spun adesea un „nu“ foarte viguros altor oameni

care vor să le dedic din timpul meu. Dacă spun „da“ unei perioade de singurătate, trebuie să le spun un „nu“ foarte dificil celor dragi, precum și altora care îmi cer diverse lucruri.

Cuvântul „nu“ este foarte important, iar neputința de a-l rosti este atât de răspândită, încât lista de bestselleruri a inclus la un moment dat, în același timp, două cărți scrise pentru a-i ajuta pe oameni să folosească acest cuvânt format din două litere.[22] Cei mai mulți dintre noi suntem înconjurați de diferite persoane care formulează nenumărate cerințe și solicitări. Dacă nu rostiți acest cuvânt simplu atunci când vreți, veți pierde controlul asupra propriei vieți. Totuși, mulți descoperă că este cuvântul cel mai greu de spus într-o discuție față în față.

Oamenii cărora le este greu să spună „nu“ se gândesc rareori la diversitatea de moduri în care poate fi transmis acest mesaj.

Iată câteva dintre nenumăratele modalități de a spune „nu“:

„Nu“-ul firesc. Mulți oameni își formează propriul mod de a respinge o invitație sau de a formula un refuz.

Ascultare reflectivă, apoi „nu“. Am un prieten care folosește deseori această abordare. Reflectă atât conținutul, cât și emoțiile cuprinse în cerere, apoi își formulează „nu“-ul: „Ai mare nevoie să fac parte din echipajul pentru cursa ta nautică. Mi-ar face plăcere, dar am deja o obligație. Pur și simplu n-am cum să vin în weekendul ăsta“.

„Nu“-ul argumentat. Persoana spune „nu“ și oferă o explicație foarte succintă a motivului ei, care este sincer, nu reprezintă o scuză. De pildă, când Bertha a rugat-o pe Marie să joace bridge, Marie i-a spus: „Nu. Dar mulțumesc de invitație. Nu-mi place să joc bridge“.

„Nu“-ul de amânare. Omul spune „nu“ cererii respective, dar sugerează că poate fi întrebat din nou. Earl, care era pasionat de sistemele audio de ani de zile, i-a spus lui Tom, care voia să-și cumpere prima stație, că o să-l ajute s-o aleagă, dacă vrea. Într-o sâmbătă dimineață, când Earl se pregătea de grădinărit, după cum își planificase, Tom i-a telefonat și i-a zis: „Mi-ai promis că mă ajuți să aleg un sistem hi-fi. A venit momentul! Ce zici?“ Earl i-a răspuns: „Vai, astăzi n-am cum. Dar pot să-mi fac timp sâmbăta viitoare“.

Reiterare. Acest mod de a spune „nu“ presupune utilizarea unui enunț de refuz

format dintr-o singură propoziție, pe care să-l repetați indiferent de ce spune celălalt. Metoda este utilă când aveți de-a face cu oameni foarte agresivi sau manipulatori, care „nu acceptă să fie refuzați". Oamenii extrem de docili, predispuși să cumpere lucruri pe care nu le doresc de la agenții de vânzări foarte insistenți, o consideră deseori folositoare. E utilă și pentru cei aflați în cealaltă extremă, cei deosebit de agresivi care riscă să-și piardă controlul și să comită abuzuri verbale, ba chiar fizice. Metoda poate fi sută la sută eficientă când vrem să ne menținem refuzul fără să ne pierdem autocontrolul emoțional.

Iată șase principii care vă vor ajuta să folosiți reiterarea:

1. Alegeți un enunț de refuz format dintr-o singură propoziție sau frază și folosiți-l doar pe acela, indiferent ce face sau spune celălalt.

2. După fiecare afirmație a celuilalt, rostiți enunțul ales. Nu vă lăsați atrași pe o pistă greșită răspunzând la alte chestiuni.

3. Rostiți-l cu o voce moderată, calmă, lipsită de emoție.

4. Nu manifestați un comportament prea participativ, dar evitați să fiți grosolani. (Atenția nu va face altceva decât să-l încurajeze să vorbească în continuare.)

5. Nu ezitați să rămâneți tăcut mai mult timp. (Când tăceți, celălalt își dă seama că toate afirmațiile și manipulările sale vor fi inutile.)

6. Nu cedați. Nu trebuie decât să rostiți refuzul cu o dată mai mult decât își repetă interlocutorul cererea, întrebările sau afirmațiile. Dacă el încearcă de șase ori, trebuie să-l refuzați doar de șapte ori pentru a vă satisface nevoile. Dacă el face trei afirmații, voi trebuie să rostiți numai patru. După prima sau a doua interacțiune, celălalt nu se va mai simți în largul său (dar probabil nu se va înfuria) și va fi gata să înceteze, chiar dacă inerția îl poate determina să facă încă una sau mai multe încercări.

Meg Noblock le-a spus participanților la un curs de abilități de comunicare că își lăsa întotdeauna coafeza să „mă păcălească să-mi aranjeze părul după ultima modă, deși eu voiam altceva". Meg îi spunea că vrea să fie coafată într-un

anumit fel, dar stilista începea mereu un dialog nesfârșit, în urma căruia Meg se lăsa înduplecată, deși nu era convinsă. Rareori îi plăcuse rezultatul final. După ce a deprins metoda reiterării, Meg a relatat următoarea conversație:

-

Coafeza:	Vreți să vă decolorez niște șuvițe de data asta?
Meg:	Nu, aș prefera să-mi păstrez culoarea normală. Chiar nu vreau șuvițe. I
Coafeza:	Dacă vă fac șuvițe, chipul dumneavoastră o să pară mai delicat.
Meg:	Chiar nu vreau șuvițe.
Coafeza:	Pun pariu că tuturor o să le placă mai mult decât părul castaniu simplu
Meg:	Chiar nu vreau șuvițe.
Coafeza:	Tocmai m-am întors de la o prezentare de coafuri din New York, iar șu
Meg:	Chiar nu vreau șuvițe.
Coafeza:	Dar ce-ați zice de câteva șuvițe în jurul feței?
Meg:	Chiar nu vreau șuvițe.
Coafeza:	Sunteți sigură că vreți doar să vă tund, fără șuvițe?
Meg:	Chiar nu vreau șuvițe.
Coafeza:	Fie. Atunci vă tund și lăsăm șuvițele deoparte de data asta.

▪

Metoda reiterării e potrivită și cu agenții de vânzări care vă abordează telefonic. Poate fi foarte utilă în etapele inițiale ale protejării nonagresive a spațiului personal, însă unul dintre motivele care o face extrem de eficientă – refuzul de a recunoaște măcar că ați auzit mare parte din enunțurile celuilalt – reprezintă totodată și un dezavantaj serios. Reiterarea vă protejează spațiul și evită conflictele, dar nu încurajează dialogul la fel de mult ca alte metode. Așadar, oricând e posibil – și mai ales cu cei apropiați sau cu vecinii și cu colegii de muncă –, vă recomand să folosiți altă metodă de autoafirmare.

„Nu“-ul simplu. În acest caz, alegeți să nu reflectați, să nu oferiți motive și să nu amânați răspunsul. Aveți tot dreptul să nu comunicați motivele refuzului vostru și să nu răspundeți la întrebări, deși de obicei este mai simplu pentru celălalt dacă o faceți. Un „nu“ spus direct, simplu, așa brutal cum e, este în general un răspuns mult mai adecvat decât justificările sau scuzele prea lungi. Un asemenea „nu“ este rareori folosit de persoanele asertive, care au însă libertatea interioară de a răspunde astfel atunci când găsesc de cuviință.

„Nu“-ul sărbătoresc. Uneori un „nu“ este o declarație importantă și poate fi intensificată dacă o facem mai dramatică. Dramaticul „Marș al Sării“ făcut de Mahatma Gandhi a fost modul lui de a spune „nu!“ imperialismului britanic în India. Tezele pe care Martin Luther le-a bătut în cuie pe ușa catedralei din Wittenberg, Germania, au fost un mod dramatic de a spune un remarcabil „nu!“ unor lucruri pe care el le considera niște erori și abuzuri ecleziastice.

Indiferent ce formă de „nu“ alegeți, eficiența ei depinde în mare măsură de hotărârea interioară a celui care îl rostește. Ceea ce spunea Jonathan Weiss despre hotărârea lăuntrică a unui părinte – „nu-ul absolut“, cum îl numea el – este valabil și pentru relațiile dintre adulți:

Există dovezi că ceea ce oprește un copil de vârstă fragedă este „nu“-ul absolut al părinților, orice formă ar lua acesta. Un cunoscut al meu psiholog mi-a spus următorul lucru: psihologii spun că, în calitate de părinți, sunt aproape întotdeauna prea permisivi; le permit propriilor copii prea multe. Dar ceea ce copilul unui psiholog nu va face niciodată este să dea buzna în cabinetul în care tatăl lui primește un pacient – nu neapărat de teamă, ci pentru că știe că acolo tatăl său a tras o linie categorică. Copilul se oprește oriunde părintele stabilește o

limită categorică și îl anunță care este „nu“-ul absolut“[23].

A spune „nu“, așa cum subliniază Weiss, reprezintă unul dintre cele mai eficiente moduri de a indica serios și clar care sunt granițele spațiului personal. Când asta se face cu o puternică hotărâre interioară, celălalt vă va respecta aproape întotdeauna spațiul.

„Nu“ este unul dintre cuvintele importante ale limbii. Firește, poate fi utilizat în mod excesiv, dar poate fi folosit și insuficient. Unii ajung să caute mereu nod în papură și cad în pesimism. Alții suferă de „nevroza sfidării“. Dar, dacă evitați aceste capcane, viața voastră va deveni mai bună prin forța unui „nu“ pozitiv.[24] *Acum două mii de ani, Iisus din Nazaret a spus: „Ci cuvântul vostru să fie: Da, da; Nu, nu; iar ce este mai mult decât atâta, de la Cel-Rău este“*[25].

MODIFICArea MEDIULui în care se desfășoară comunicarea

O parte din problemele care apar între oameni sunt parțial cauzate de mediul în care se desfășoară comunicarea. În loc să ne afirmăm în fața altora, spune psihologul Thomas Gordon, poate fi mai potrivit să modificăm mediul.[26]

Pe de o parte, mediul poate fi sărăcit. Dacă bebelușii sau copiii mici sunt tentați să distrugă bunuri valoroase, acestea pot fi așezate într-un loc inaccesibil lor. Dacă angajații petrec prea mult timp discutând între ei, biroul poate fi organizat în așa fel încât contactul lor interpersonal să se reducă, iar timpul petrecut în convorbiri să se micșoreze considerabil.

Mediul poate fi și îmbogățit. Părinții fac asta când le oferă copiilor jocuri și jucării pentru drumurile lungi cu mașina. Părinții unor gemeni cărora le plăcea să se bată au montat niște saltele de wrestling pe podeaua de la subsol și i-au rugat să se îmbrâncească și să se înghiontească numai acolo. Un soț se ciondănea frecvent cu soția lui din cauza cheilor de la mașină, care trebuiau puse într-un anumit loc după ce se întorceau acasă, în așa fel încât celălalt să aibă acces ușor la ele. După o sesiune de curs despre cum poate fi modificat mediul, au cumpărat

un set suplimentar de chei, și neplăcerile au dispărut.

Se pot face multe modificări în mediu pentru a satisface mai bine nevoile oamenilor și pentru a atenua certurile. Unii dintre cei care termină cursurile noastre redactează liste trimestriale sau anuale de modalități prin care își pot îmbunătăți spațiul de la birou și de acasă.

Uneori, puteți modifica mediul singuri. Alteori, este important să aveți acordul și să ascultați ideile mai multor oameni. Brainstormingul (vedeți paginile 457–460) este o metodă potrivită pe care o puteți folosi când există doi sau mai mulți parteneri care produc idei.

PERICOLUL EXAGERĂRILOR

Când oamenii care tind să fie docili învață să-și protejeze spațiul cu ajutorul abilităților de afirmare, ei pot adesea exagera. Depășesc deseori zona autoafirmării și devin agresivi.

Schimbarea bruscă poate fi dificilă pentru prieteni, familie și colegi. Ar fi fost dificilă și dacă s-ar fi produs într-un ritm lent. Când este însă rapidă și radicală, relațiile pot deveni foarte tensionate.

Pentru unii oameni supuși pare necesar să devină agresivi pe o perioadă scurtă înainte de a deprinde un stil de viață asertiv. Excesele au de multe ori o durată limitată, dar pot fi traumatice pentru cei din jur. Mulți le pot evita prin pregătire eficientă și prin autodisciplină.

Unii oameni folosesc metode asertive, dar au un spirit agresiv. Abordarea lor nu este cooperantă. Nu vor ca toate părțile să aibă de câștigat. Împreună cu colegii mei discutam la un moment dat faptul că relațiile noastre cu anumite persoane asertive erau în mare măsură pașnice. În altele, oamenii păreau asertivi pentru că foloseau metode asertive, dar se legau de tot felul de mărunțișuri. Transmiteau întruna mesaje de afirmare. Într-un final, am decis că pe scara autoafirmării există o a patra categorie. Pe lângă oamenii supuși, asertivi și agresivi, există și chițibușarii! Nu e deloc plăcut să lucrezi și să fii în compania lor. Tot timpul vor

câte ceva. Într-un final, mi-am dat seama că reprezintă un subgrup din categoria celor agresivi.

AURA ASERTIVITĂȚII

Ați observat vreodată că unii profesori pășesc în fața clasei și au parte de atenția și respectul elevilor încă dinainte să rostească vreun cuvânt, în vreme ce alții nu pot să le stimuleze sau să le mențină atenția nici măcar dacă țipă la ei? Primii posedă ceea ce noi numim „aura asertivității“. Ceilalți duc lipsă de ea.

Aura asertivității rezultă în primul rând din limbajul trupului pe care un om îl capătă pe măsură ce devine mai asertiv. O astfel de persoană arată și acționează în mod viguros, corect și încrezător în sine. Chiar și când nu depune un efort conștient, transmite semnale care îi definesc spațiul, afișează un respect de sine sănătos și lasă să se-nțeleagă că își va apăra drepturile și demnitatea, respectând, în același timp, drepturile și demnitatea celorlalți.

La început, a fi asertiv poate să însemne un efort extenuant. În timp, însă, o mare parte din atitudinea asertivă va cere tot mai puține strădanii și se va manifesta prin simpla influență pe care o exercită persoana respectivă.

REZUMAT

Există multe metode de sporire a asertivității. În acest capitol au fost descrise câteva:

- mesajele asertive „firești“
- dezvăluirea sinelui

• aprecierea descriptivă

• mesajele asertive despre relații

• neatenția selectivă

• retragerea

• metoda „diapazonului“

• oferirea de opțiuni

• consecințele firești și logice

• oprirea acțiunilor, acceptarea emoțiilor

• metoda lui „nu!“

• modificarea mediului

Viața este mai simplă pentru toată lumea dacă cel care învață metode de autoafirmare nu le utilizează în exces și face anumite „rabaturi“ afectuoase pentru cei cu care interacționează. În timp, asertivitatea sporită se va manifesta printr-o „aură“ care permite posesorului să-și satisfacă multe dintre nevoi fără să mai folosească în mod conștient metodele de autoafirmare.

PARTEA A IV-A

Abilităţi de gestionare a conflictelor

Într-o lume în care posibilităţile omului nu sunt nelimitate, conflictul este asociat inevitabil cu creativitatea. Fără , nu există schimbare personală sau progres social semnificativ. Pe de altă parte, conflictele scăpate de sub control (cum sunt războaiele moderne) pot distruge ceea ce oamenii intenţionau să salveze cu ajutorul lor. Prin urmare, gestionarea conflictelor capătă o importanţă crucială. Ea presupune a accepta sau chiar a încuraja conflictele atât cât e necesar, dar, în acelaşi timp, a face tot ce ne stă în putinţă ca să le menţinem la minimul esenţial pentru schimbare, să le limităm la cele mai puţin distructive forme şi să le soluţionăm cât mai rapid şi mai constructiv.[1]

– Harvey Seifert, sociolog, şi Howard Clinebell, jr., consilier pastoral

Capitolul 12. Prevenirea și controlul conflictelor

Ca obiective în managementul conflictelor, putem deosebi între soluționare și control. Participanții sau un terț pot încerca să ajungă la o soluție, astfel încât diferențele originale sau sentimentul de opoziție să nu mai existe, sau se pot strădui numai să controleze conflictul, reducându-i consecințele negative, chiar dacă preferințele opuse și antagonismele persistă.[1]

– Richard Walton, consultant pentru organizaŢii

CONFLICTUL ESTE INEVITABIL

A fi om înseamnă a avea experiența conflictului. Am petrecut seara trecută cu soția mea amintindu-ne conflictele prin care am trecut în ultimii ani. Deși stilul nostru de viață este destul de liniștit și pașnic, am fost uimiți de numărul și de intensitatea conflictelor de care ne-am lovit la muncă, acasă și în micuța noastră comunitate de trei mii cinci sute de oameni.

Apoi ne-am gândit la conflictele din societate. O treime dintre căsnicii se încheie printr-un divorț. În multe familii pare să existe o ruptură între părinți și copii căreia i se zice „prăpastia dintre generații“. Profesorii intră în grevă, bugetele școlilor sunt micșorate, bisericile locale sunt sfâșiate de disensiuni.

La ora 18:30, când pornim televizorul, conflictele din toată lumea ne pătrund în case. Știrile descriu în amănunt lupta dintre muncitori și patronate, dintre locuitorii din centrul orașelor și cei din suburbii, dintre albi și negri, dintre susținătorii avortului și grupurile care militează pentru „dreptul la viață“, dintre heterosexuali și homosexuali, dintre activiștii pentru protecția mediului și producătorii de energie nucleară ș.a.m.d. Reportajele internaționale ne prezintă lovituri de stat, invazii, răpiri, asasinate, sancțiuni economice, curse ale înarmării

și negocieri eșuate – multe dintre ele cu un efect direct sau indirect asupra noastră.

Deși sunt frecvent surprins de numărul de conflicte din viața mea și din societatea noastră, experiența ar fi trebuit să mă facă să le anticipez. În definitiv, diferențele de opinie, valori, dorințe, nevoi și obiceiuri fac parte din viața noastră zilnică. Cu mult înaintea lui Karl Marx, James Madison spunea: „Cea mai răspândită și mai durabilă sursă de dezbinare este distribuirea variată și inegală a proprietății“[2]. Această sursă fundamentală de fricțiuni sociale rămâne vizibilă și azi în societate.

Poate că o cauză și mai importantă a certurilor noastre zilnice este faptul că suntem oameni, nu zeități. Este imposibil să ne ridicăm în permanență mai presus de egoism, trădare, denaturări, furie și alți factori care atacă și chiar distrug relațiile. Cum spunea Florence Allshorn: „Putem iubi pentru o vreme, dar apoi totul se năruie“[3]. Tot ce putem spera este să „instaurăm o pace veritabilă la celălalt capăt al conflictului“[4].

CONFLICTUL ESTE PERTURBATOR ȘI/SAU DISTRUCTIV

Urăsc conflictele! Îmi doresc să găsesc un mod sigur de a le evita sau a le depăși. Dar o asemenea cale nu există.

Urăsc conflictele pentru că, în cel mai bun caz, sunt perturbatoare, iar în cel mai rău caz sunt distructive. Odată ce erup, sunt greu de controlat. Polemica distructivă are tendința să se extindă. Deseori se desprinde de cauzele ei inițiale și poate să continue după ce acestea au devenit irelevante sau au fost de multă vreme uitate. Conflictul se agravează frecvent până când mistuie toate lucrurile și toți oamenii pe care îi atinge.

BENEFICIILE CONFLICTelor

Conflictul este o oportunitate primejdioasă. La nivel emoțional, cel puțin, mulți sunt mai conștienți de pericolele lui decât de posibilitățile pe care le oferă. Cu toate astea, are unele beneficii importante.

Sociologii au descoperit că dragostea rezistă doar când neînțelegerile sunt înfruntate direct. În cartea lui Love and Conflict (Iubire și conflict), sociologul Gibson Winter scria: „Majoritatea familiilor de astăzi au nevoie de mai multe conflicte sincere și de mai puțină refulare a emoțiilor. [...] Evident, există momente și ocazii potrivite pentru conflict. Nimeni nu are de câștigat de pe urma exprimării la întâmplare a unor sentimente ostile. Cu toate astea, există situații în care acestea trebuie să iasă la suprafață. [...] Nu putem ajunge la intimitate fără conflict. [...] Dragostea și conflictul sunt inseparabile“[5].

Teza aceasta este susținută de experimente fascinante. Într-o serie cunoscută de astfel de experimente, Harry Harlow de la Universitatea din Wisconsin a crescut generații de maimuțe și a demonstrat că acelea care aveau mame pașnice nu mai făceau sex.[6] Alt cercetător bine-cunoscut, Konrad Lorenz, a descoperit că păsările și animalele care nu-și înfrânau agresivitatea deveneau „cei mai loiali prieteni“.[7] La fel, cercetători care au studiat relații umane, de exemplu, Erik Erikson de la Harvard, pun eșecul de a ajunge la intimitate pe seama „inabilității de a se angaja în polemici și în dispute utile“.

Cercetările lui Stanley Coopersmith sugerează apoi că anumite tipuri de disensiuni domestice sunt sănătoase pentru copii. El a descoperit că familiile care au tendința să-și exprime deschis dezacordurile și neînțelegerile tind să educe copii care posedă o calitate remarcabilă – respectul de sine.[8]

Un alt merit al conflictului este faptul că poate împiedica stagnarea, poate stimula interesul și curiozitatea și poate încuraja creativitatea. Filosoful John Dewey scria: „Conflictul este bărzăunele gândirii. Ne ațâță percepția și memoria. Ne incită inventivitatea. Ne zdruncină din pasivitatea de turmă și ne determină să observăm și să ne facem planuri. [...] Conflictul este un sine qua non al reflecției și al ingeniozității“[9].

Istoricii economiei au observat că multe dintre îmbunătățirile tehnologice au apărut ca urmare a atitudinii bătăioase a sindicatelor, care a dus la sporirea salariilor. Creșterea salariilor, la rândul ei, a făcut adesea ca forța de muncă să fie substituită cu investiții de capital.[10] Gradul ridicat de mecanizare a industriei americane de extracție a cărbunelui în anii 1930 și la începutul anilor 1940 a fost

explicat parțial prin sindicalismul viguros al perioadei în ramura respectivă.[11]

Multe dintre instituțiile noastre, inclusiv Biserica creștină și Statele Unite ale Americii, au luat naștere în creuzetul conflictelor. În plus, confruntarea dintre puncte de vedere diferite este un ingredient necesar al inovațiilor organizaționale. Profesorul Richard Walton de la Facultatea de Economie de la Harvard a remarcat efectul pozitiv pe care îl poate avea conflictul asupra întreprinderilor comerciale și altor organizații. După spusele lui,

[...] un nivel moderat de conflict interpersonal poate avea următoarele consecințe constructive: mai întâi, poate spori motivația și energia disponibile pentru a îndeplini sarcinile cerute de sistemul social. În al doilea rând, conflictul poate crește capacitatea de inovare a indivizilor și a sistemului, datorită diversității mai mari a punctelor de vedere și unui simț mai acut al nevoii. În al treilea rând, fiecare persoană poate căpăta o înțelegere mai bună a propriei poziții, deoarece conflictul o silește să-și formuleze clar perspectiva și să aducă argumente în favoarea ei. În al patrulea rând, fiecare individ poate să ajungă la o conștientizare mai clară a propriei identități. În al cincilea rând, conflictul interpersonal poate fi un mijloc de gestionare a conflictelor lăuntrice ale participanților[12].

Conflictul este inevitabil. În cel mai bun caz este perturbator, în cel mai rău caz este profund distructiv. Poate aduce, totuși, beneficii importante – mai ales când este gestionat cu pricepere. Sporește intimitatea, ajută la dezvoltarea copiilor, încurajează progresul personal și intelectual, impulsionează dezvoltarea tehnologică și sprijină crearea și înnoirea organizațiilor și instituțiilor noastre sociale, religioase, politice și economice.

Prin urmare, întrebarea de care se ocupă acest capitol și următoarele două este: cum putem gestiona conflictele în așa fel încât să reducem la minimum riscurile și să sporim la maximum beneficiile?

CONFLICTE REALISTE ȘI NEREALISTE

În vara anului 1954, câțiva băieți de 11–12 ani, cu o personalitate echilibrată, din clasa de mijloc americană au mers într-o tabără experimentală de două săptămâni. Au participat la activități care li se păreau firești și n-au fost conștienți că felul în care se purtau era studiat de behavioriști.

Experimentul s-a derulat în trei etape. Prima, care a durat vreo săptămână, a fost concepută pentru a crea un sentiment de comuniune în interiorul a două grupuri. Fiecare grup a sosit în tabără într-un autocar separat și, pe lângă faptul că au locuit în aceeași cabană, adolescenții au fost implicați în numeroase activități comune. Au gătit, au amenajat locuri de înot, au dormit în corturi și tot așa. Drept urmare, fiecare grup a căpătat un puternic sentiment al coeziunii.

În a doua etapă a fost generat un conflict între cele două tabere, prin crearea mai multor situații competitive în care una dintre ele nu-și putea atinge obiectivul decât în detrimentul celeilalte. A fost organizată o serie de întreceri cu premii atractive, pe care le primeau doar membrii grupului învingător. În timp ce adolescenții se întreceau în partide de baseball, de fotbal american, de luptă cu odgonul și alte competiții, spiritul lor de sportivitate s-a erodat, și s-a născut ostilitatea. Astfel, în cea de-a doua perioadă a șederii lor în tabără, au apărut insultele, amenințările, încăierările și atacurile îndreptate împotriva cabanei celuilalt grup.

În a treia etapă au fost elaborate strategii pentru reducerea conflictului și pentru a preveni escaladarea rivalității inutile.

Simplul contact social în cadrul unor evenimente plăcute nu a redus conflictul. Cele două grupuri au fost puse laolaltă pentru a viziona filme, a lua masa la cantină, a trage focuri de artificii și altele asemenea, dar, departe de a diminua conflictul, aceste experiențe s-au transformat în prilejuri ca taberele rivale să se denigreze și să se atace reciproc.

În cele din urmă, conflictul a fost soluționat când cele două grupuri s-au dedicat unor obiective comune (care nu puteau fi atinse fără cooperarea amândurora). Apa ajungea în tabără prin conducte care plecau dintr-un rezervor aflat la un kilometru și jumătate distanță. Oamenii de știință au făcut în așa fel încât sistemul de alimentare cu apă să se defecteze. Cele două grupuri au colaborat pentru a depista și a rezolva problema. Cu altă ocazie, au strâns împreună

fondurile necesare pentru a viziona un film de mare succes. La un moment dat, autocarul s-a stricat departe de tabără, și foștii rivali l-au tractat împreună. Firește, participanții n-au fost conștienți că aceste situații fuseseră create deliberat de cercetători.

Deși ostilitatea reciprocă nu a dispărut imediat, s-a produs o diminuare treptată a conflictului, care, în timp, s-a transformat într-o interacțiune agreabilă. Cele două grupuri au început să planifice activități împreună, și între membrii lor s-au format prietenii. Au cerut să se întoarcă acasă în același autocar în locul autocarelor separate cu care sosiseră în tabără. Pe drumul înapoi, la un popas, un grup și-a invitat foștii inamici la un milk shake.[13]

Acest experiment pus la cale de Muzafer Sherif și colegii lui de la Universitatea din Oklahoma a fost urmat de experimentele lui Robert Blake și Jane Mouton cu peste o sută cincizeci de grupuri aproape identice de adulți selectați din organizații industriale. Acestea au arătat că anumite circumstanțe stimulau conflicte inutile și contraproductive, în vreme ce altele tindeau să reducă sau să prevină conflictele.[14]

Antropoloaga Ruth Benedict a observat că anumite societăți sunt caracterizate de un număr mai mare de conflicte decât altele. Într-o serie de prelegeri din 1941, de la Universitatea Bryn Mawr, ea a prezentat acele caracteristici culturale despre care considera că provoacă niveluri ridicate de conflict și pe cele despre care credea că tind să prevină sau să țină conflictele sub control.[15]

Când doi sau mai mulți oameni stau împreună pentru un timp oarecare, între ei se va isca un conflict sau altul. Este inevitabil. Experimentele lui Sherif, Blake, Mouton și ale altora și analizele unor specialiști precum Ruth Benedict și Abraham Maslow sugerează însă că anumite circumstanțe, comportamente și climate organizaționale au tendința să producă conflicte inutile, în vreme ce altele nu. Sociologii fac o distincție importantă între conflictul realist și cel nerealist. În conflictul realist există nevoi, obiective, mijloace, valori sau interese opuse. Conflictul nerealist, însă, izvorăște din ignoranță, greșeală, tradiții și prejudecăți istorice, dintr-o structură organizațională disfuncțională, din competiții în care fie câștigi, fie pierzi, din ostilitate sau din nevoia de eliberare a tensiunii.

Conflictul realist poate fi înfruntat și soluționat prin metode precum cele descrise în următoarele două capitole. Conflictul nerealist însă creează o tensiune

nejustificată între oameni și poate provoca multe pierderi inutile. Conflictul nerealist trebuie și, într-o măsură considerabilă, poate fi prevenit sau ținut sub control. Există acțiuni importante pe care indivizii le pot întreprinde și pași semnificativi pe care îi pot face grupurile și organizațiile pentru a împiedica apariția conflictelor inutile.

PREVENirea ȘI CONTROLul CONFLICTELOR interPERSONALE

Deși este imposibil să eradicăm conflictele, multe neînțelegeri inutile pot fi preîntâmpinate prin diferite metode de prevenție și control.

O cale de a reduce numărul de conflicte cu care vă confruntați este să folosiți mai puține bariere în calea comunicării, mai ales când cei cu care interacționați au nevoi puternice. Poruncile (atitudinea autoritară), amenințările, abordarea moralizatoare, apelativele injurioase și alte bariere încurajează conflictele.

Ascultarea reflectivă când celălalt are o nevoie stringentă sau o problemă poate să facă minuni. Îl ajută să-și risipească emoțiile „negative“ și/sau să rezolve o problemă care, dacă rămâne nesoluționată, se poate transforma într-un conflict major.

Abilitățile de autoafirmare vă permit să vă satisfaceți nevoile cu disensiuni minime. Dacă vă comportați asertiv atunci când apar nevoile, puteți preîntâmpina acumularea emoțiilor care provoacă foarte des conflicte. Posibilele probleme pot fi evitate prin mesaje preventive precum: „Astăzi o să scriu un capitol din carte, așa că v-aș fi recunoscător dacă păstrați liniștea în casă“. Atât abilitățile de autoafirmare, cât și cele de ascultare ajută la clarificarea a două surse importante de conflict – erorile și lipsa de informații.

Conștientizarea comportamentelor capabile să declanșeze conflicte inutile între voi și ceilalți vă poate ajuta să eliminați multe dintre ele. Anumite cuvinte, priviri sau acțiuni tind să-i „provoace“ pe unii. Adesea, aceste comportamente declanșatoare n-au nicio legătură sau doar una foarte slabă cu relațiile prezente. Ele pot decurge din experiențe timpurii ale copilăriei.

Oamenii cu spirit de observație pot să „citească“ semnele de furtună pe cer. Tot așa, persoana atentă poate căuta în comportamentul ei și al celor cu care are de-a face indicii și tipare care semnalează o furtună. Deși în privința vremii nu se pot face prea multe, semnalele timpurii de avertizare din relațiile interpersonale pot să ofere atât timpul necesar, cât și informațiile de care e nevoie pentru a reduce eficient conflictul.

A-ți „vărsa năduful“ fără să-l „încarci“ pe altul reprezintă o altă metodă importantă de prevenție și control al conflictelor. De multe ori, în cursul normal al vieții se acumulează tensiuni. Acestea pot fi eliberate într-un mod care îi tensionează pe alții. Dacă ridic vocea și înjur, îmi eliberez tensiunea – dar, probabil, în același timp o cresc pe a voastră. Pot să strig însă singur în camera mea sau să izbucnesc în fața unui terț neutru care este de acord să mă asculte cum dau frâu liber emoțiilor. Exercițiile fizice intense, competițiile sportive și activitatea sexuală pot și ele să elimine tensiunea dintr-o persoană fără să crească stresul altora. Eu sunt din ce în ce mai convins de importanța acestei metode de reducere a conflictului.

Sprijinul emoțional sporit din partea familiei și a prietenilor poate să reducă tendința unui om de a provoca diverse conflicte inutile. Fiecare dintre noi cunoaște metode de a aduce mai multă afecțiune și căldură în relațiile noastre. În general, cu cât suntem mai iubiți și mai îngrijiți, cu atât simțim mai puțin nevoia să ne certăm.

La rândul lor, toleranța sporită și acceptarea celorlalți tind să împuțineze conflictele nerealiste. Într-o anumită măsură, nivelul toleranței noastre este condiționat de educația primită și, posibil, chiar de factori genetici. Dar fiecare dintre noi poate să devină mai tolerant și mai înțelegător. Printre modalitățile de sporire a toleranței și a capacității de acceptare se numără întărirea asertivității, obținerea unui sprijin emoțional mai mare din partea altora, participarea la cursuri eficiente de abilități de comunicare și adoptarea învățăturilor terapiei rațional-emotive.[16]

Controlul problemelor este o altă metodă importantă de gestionare a conflictelor. El poate fi la fel de important precum „controlul armamentului“ pentru pacea mondială, după cum sugerează Roger Fisher în cartea lui International Conflict and Behavioral Sciences (Conflictele internaționale și știința comportamentului).[17] Această idee este valoroasă atât pentru controlul conflictelor dintre indivizi, cât și pentru reglementarea disputelor dintre națiuni.

Printre factorii relevanți pentru controlul problemelor se numără:

• Deseori, e mai bine să începem prin stabilirea unor proceduri de gestionare a disputelor decât prin abordarea imediată a problemelor.

• Deseori, e mai bine să ne ocupăm de fiecare problemă pe rând.

• Deseori, e mai bine să descompunem problemele în părți mai mărunte decât să ne ocupăm dintr-odată de probleme complexe, cu nenumărate fațete.

• Deseori, e mai bine să începem cu problemele despre care credem că pot fi cel mai ușor rezolvate spre satisfacția tuturor părților.

• Este important să ajungem până la urmă și la problemele esențiale. Când certurile nu se mai termină, spune George Bach, cineva ar trebui să aibă inspirația de a le întrerupe și de a cere: „Putem să discutăm problema reală?“

• De obicei, e mai bine să definim disputa în termeni care nu opun principiile unei persoane principiilor alteia. Când este posibil, definiți-o în termeni non-ideologici. Încercați să descoperiți cum pot fi satisfăcute nevoile voastre și nevoile celuilalt. În măsura în care problema ține de sistemul de valori, arată Roger Fisher, este înțelept să spunem că „soluția pe care o căutăm se potrivește nu numai cu principiile noastre, ci și cu ale adversarului – cel puțin dacă este interpretată și aplicată așa cum se cuvine. Dacă insistăm asupra faptului că adversarul poate să participe la soluție fără să renunțe la principiile sale, îi va fi mai ușor să facă acest lucru“[18].

Dacă celuilalt îi vine greu să-și exprime emoțiile sau opiniile în timpul conflictului, invitați-l să vorbească despre ele și asigurați-l că nu va fi atacat după ce va spune ce are de spus. În timpul unui conflict, mulți dintre noi vor să aibă ultimul cuvânt – și majoritatea cuvintelor dinainte! Așadar, nu e întotdeauna ușor să-l încurajăm pe celălalt să vorbească prin afirmații ca: „Aș vrea să știu cum ți se pare“. Când ne comunică o opinie diferită asupra unui subiect delicat, toți avem tendința puternică să-l contrazicem cu argumente, să-l desconsiderăm sau să-l denunțăm. Nu este suficient să-l invitați să se deschidă, trebuie să-l protejați de un posibil atac violent din partea voastră. Mie mi se pare un lucru

foarte greu de făcut, dar foarte important – mai ales când celălalt nu este un om asertiv.

În fine, o evaluare atentă a tuturor consecințelor și costurilor unui conflict vă poate descuraja să vă mai implicați în dispute inutile. Costul unui conflict este greu de estimat, pentru că interacțiunile emoționale sunt imprevizibile și ne scapă frecvent de sub control. Totuși, cel care nu a încercat să estimeze consecințele implicării sale într-o dispută inutilă este un combatant slab.

PREVENirea ȘI CONTROLul CONFLICTELOR ÎNTR-UN GRUP/ÎNTR-O ORGANIZAȚIE

Anumite tipuri de organizare socială creează conflicte inutile, alte proceduri și structuri reduc conflictele nerealiste la minimum, iar o a treia categorie blochează abordarea și, deci, soluționarea conflictelor realiste. Să examinăm câteva tipuri de organizare a familiilor, grupurilor, firmelor, relațiilor personale ș.a.m.d. care ajută la prevenirea apariției unor controverse inutile.

Modul în care este structurată o organizație (sau o relație) influențează numărul de conflicte care apar în interiorul acesteia. De exemplu, Eugene Litwak susține că probabilitatea unui conflict tinde să fie mai mare în organizațiile centralizate, birocratice, decât acolo unde există un control mai puțin centralizat.[19] Cercetările făcute i-au permis lui Rensis Likert să plaseze organizațiile pe o scală care variază de la instituții destul de rigide la instituții destul de flexibile. Instituțiile mai rigide, potrivit lui Likert, comunică mai puțin eficient și sunt mai puțin apte să gestioneze constructiv conflictele decât organizațiile de la cealaltă extremă a scalei.[20]

Personalitatea și metodele liderului sunt și ele importante. Managerii care au foarte rar o atitudine defensivă[21] și care le acordă sprijinul necesar celor din jur[22] tind să-i ajute pe oamenii din organizațiile lor să evite disensiunile inutile. Deși este posibil ca folosirea metodelor de prevenție și de rezolvare constructivă a conflictelor să fie inițiată de „partea mai slabă“, cineva aflat într-o poziție de conducere, cu o charismă deosebită sau care și-a format abilități de comunicare eficientă, tinde să aibă cea mai mare influență asupra modului în care este

gestionat conflictul.

La rândul ei, și atmosfera dintr-un grup influențează numărul de conflicte generate. Deși anumite tipuri de competiție pot fi sănătoase, cercetările sugerează că situațiile în care există un câștigător și un pierzător încurajează conflicte inutile și reduc capacitatea de a rezolva eficient disputele. În schimb, cooperarea pentru a atinge obiective imposibil de îndeplinit fără un efort comun favorizează armonia autentică.[23]

Strategiile și procedurile bine concepute și clar enunțate, care se bucură de înțelegerea și sprijinul persoanelor relevante, dau naștere unor procese sistematice care ajută la diminuarea haosului și a conflictelor inutile. Gândiți-vă la numărul infinit mai mare de accidente și de certuri care s-ar petrece pe străzile noastre dacă nu ar exista reguli de circulație! Unii oameni ar circula pe partea stângă a carosabilului, alții pe partea dreaptă, iar situațiile de conflict s-ar înmulți enorm.

Poligamia, deși rară în societatea noastră, demonstrează elocvent nevoia de reguli și proceduri bine definite pentru a preveni un surplus de conflicte. Robert Blood scria:

Oricând există mai multe soții și un singur soț, pericolul geloziei și al conflictului între soții este foarte acut. Nu e de mirare, așadar, că societățile poligame au conceput [...] unele măsuri de prevenire a conflictelor. (1) Certurile sunt preîntâmpinate plasând fiecare soție și copiii ei într-o colibă separată. (2) Autoritatea asupra nevestelor ulterioare este de obicei atribuită primei soții – poziția ei este astfel mai puțin amenințată, iar pierderea statutului de unică soție este contrabalansată de serviciile de menaj oferite de celelalte. (3) Mai important pentru scopurile noastre actuale este faptul că bărbatul își tratează nevestele în mod egal, fără să aibă vreo preferată în rândul lor. Acest lucru capătă adesea forma obligației lui de a respecta un program de rotație între soții, petrecând un număr egal de nopți cu fiecare[23].

Robert Blood continuă cu ideea că în familiile din zilele noastre prezența anumitor reguli și proceduri este esențială pentru gestionarea conflictelor. Firește, acest lucru este valabil și pentru firme și alte entități organizate. Pe de

altă parte, când nu satisfac nevoile organizației sau ale membrilor ei, când sunt create arbitrar și aplicate arogant, regulile și procedurile pot contribui la înmulțirea conflictelor nerealiste.

Anvergura schimbărilor și metodele prin care sunt ele aplicate într-o familie sau organizație influențează numărul și gravitatea disputelor. Într-o societate care se transformă rapid, familiile și celelalte organizații trebuie să se schimbe și ele într-o anumită măsură, uneori semnificativă, ca să nu simtă tensiunea provocată de lipsa de reacție la mediul înconjurător. În același timp, dacă este prea rapidă sau dacă recurge la metode nepotrivite de comunicare, schimbarea poate să creeze conflicte grave și inutile.

Trebuie stabilite mecanisme de rezolvare a revendicărilor. Kenneth Boulding spune că factorul important în negocierea conflictelor dintre grupuri nu este atât stabilirea unui acord, cât elaborarea unui mecanism pentru soluționarea plângerilor și revendicărilor ulterioare. Potrivit lui, forța de muncă și patronatele nu au progresat prea mult când s-au concentrat exclusiv pe încheierea unui acord. Progresele au fost considerabile însă când accentul a fost pus pe includerea unui mecanism de rezolvare justă a plângerilor care puteau să apară ulterior.[24]

„Ciuma emoțională“ este sursa multor conflicte inutile. Psihoterapeutul Wilhelm Reich este cel care a inventat acest termen, pe care eu îl folosesc într-o accepțiune oarecum mai largă decât el. Este boala oamenilor care se comportă distructiv cu cei care nu reprezintă nicio amenințare la adresa lor. Acești indivizi pot fi atractivi, inteligenți și activi. Când intră în contact cu cineva care are o viață înfloritoare și plină de iubire sau cu cineva implicat intens într-o muncă constructivă, fac de multe ori tot ce le stă în putință pentru a împiedica sau distruge împlinirea celuilalt. Aceeași „ciumă emoțională“ a făcut ca, acum două mii de ani, mulțimea să insiste ca Baraba să fie cruțat în locul lui Iisus.[25]

Asemenea altor boli, „ciuma emoțională“ trebuie tratată prin izolare. Eu aleg să nu angajez astfel de oameni în organizația noastră sau să leg relații cu ei. Problema este că această afecțiune poate fi greu sau chiar imposibil de depistat la început. Când, în cele din urmă, „bolnavii“ sunt descoperiți, trebuie să-i concediați din organizație și să rupeți cu fermitate orice relație cu ei. Dacă cineva care suferă de „ciumă emoțională“ face parte din familie, soluțiile sunt fără doar și poate dificile.

Instruirea pentru gestionarea conflictelor este necesară atât pentru prevenirea conflictelor inutile, cât și pentru soluționarea celor inevitabile. Eu tind să cred că simplele prezentări sunt practic nefolositoare. Este nevoie de dezvoltarea unor abilități de comunicare pentru a folosi metode eficiente în situații stresante de conflict. Abilitățile suplimentare de gestionare a conflictelor trebuie predate ca parte dintr-un program de instruire ce cuprinde ascultarea, autoafirmarea și abilitățile de rezolvare a problemelor prin cooperare. În fine, instruirea nu trebuie să fie decât un aspect al eforturilor familiei sau organizației de a profita mai mult de conflicte. Modalitățile general agreate de prevenire și soluționare a conflictelor, canalele adecvate de comunicare, mecanismele de gestionare a reclamațiilor și alte metode, fac parte, alături de instruirea eficientă, dintr-un program cuprinzător de gestionare a conflictelor.

PERICOLELE PREVENirii ȘI CONTROLULUI CONFLICTELOR

Unele conflicte pot fi prevenite constructiv. Altele pot fi controlate rațional în folosul tuturor celor implicați. Dar multe trebuie abordate și soluționate cât mai iute. Când sunt folosite nechibzuit, strategiile de prevenție și de control nu fac decât să amâne inevitabilul. Rezultatul final este mai rău decât o rezolvare timpurie și directă a disensiunii.

Când vor să evite cu totul conflictul, unii oameni tind să întrebuințeze greșit strategiile de prevenire și control enumerate mai sus. Alții recurg la negare, eschivare, capitulare sau dominare ca modalități de a-și scuti existența de neplăcerea disensiunilor.

REZUMAT

Conflictul, inevitabil în viața omenească, este perturbator, în cel mai bun caz, și profund distructiv, în cel mai rău. Totuși, anumite forme de conflict prezintă

beneficii importante. Există două tipuri foarte diferite de conflicte: în conflictul realist există nevoi, obiective sau valori contradictorii ale părților; conflictul nerealist, în schimb, izvorăște din ignoranță, greșeală, tradiții și prejudecăți istorice, dintr-o structură organizațională disfuncțională, din ostilitate greșit direcționată sau din nevoia de eliberare a tensiunii. În mare măsură, conflictele nerealiste pot fi prevenite sau controlate utilizând metodele de prevenție și control descrise în acest capitol. Eforturile de a ține în frâu conflictele prin negare, eschivare, capitulare sau dominare nu fac altceva decât să le amâne și să facă ruptura mai greu de reparat.

Următorul capitol prezintă o metodă testată de soluționare a aspectelor emoționale ale conflictului realist. Capitolul 14 continuă cu prezentarea modului în care diferențele de fond din cele mai multe conflicte realiste pot fi rezolvate astfel încât să fie satisfăcute nevoile ambelor părți.

Capitolul 13. Gestionarea laturii emoționale a conflictului

Atâta vreme cât emoțiile mele îmi provoacă un freamăt de frică și furie și îmi trezesc instinctul de apărare, nu sunt capabil să am o discuție deschisă, onestă și afectuoasă cu tine sau cu oricine altcineva. Am nevoie mai întâi [...] de eliberare și „aerisire“ emoțională [...] ca să fiu pregătit pentru discuție.[1]

– John Powell, teolog

CONCENTRAȚI-VĂ MAI ÎNTÂI ASUPRA EMOȚIILOR

Se poate face o distincție utilă între latura emoțională și cea de fond ale conflictului. Printre componentele emoționale se numără furia, neîncrederea, atitudinea defensivă, disprețul, resentimentele, frica și respingerea. De obicei, când afectele sunt intense, o strategie de încredere este să vă ocupați mai întâi de aspectele emoționale ale conflictului. Chestiunile de conținut pot fi gestionate mai constructiv după ce emoțiile s-au domolit.

Problemele de fond includ nevoi opuse ale părților, neînțelegeri în privința regulilor și a practicilor și concepții diferite despre roluri și utilizarea resurselor.

Cele două laturi ale conflictului interacționează între ele. Conflictul de fond generează adesea conflict emoțional – furie, neîncredere ș.a.m.d. Iar conflictul emoțional poate înmulți problemele de conținut. Cele două aspecte sunt de multe ori interconectate și greu de separat.

Numeroase abordări în soluționarea conflictelor evidențiază importanța examinării raționale a chestiunilor specifice la început. Mie experiența îmi spune că acesta ar trebui să fie de obicei al doilea pas. Când emoțiile sunt puternice,

rezolvarea rațională a problemei trebuie să fie precedată de o discuție structurată despre aspectele afective ale controversei. După ce are loc această discuție, și emoțiile scad, participanții pot

să treacă la etapa următoare – o examinare rațională și creativă a chestiunilor de fond (dacă există) care îi dezbină.

Există un motiv pentru care abordarea rațională funcționează arareori atunci când e vorba de emoții puternice, și anume: starea de excitare emoțională ne transformă în alți oameni decât cei care suntem în clipele mai liniștite. Când ne înfuriem sau ne este frică, adrenalina circulă mai rapid, iar forța ne sporește cu aproximativ douăzeci la sută. Ficatul, pompând zahăr în fluxul sangvin, solicită mai mult oxigen de la inimă și din plămâni. Venele se îngroașă, iar centrii corticali unde are loc gândirea nu mai funcționează nici pe departe la fel de bine. După cum am mai observat, alimentarea cu sânge a zonei cerebrale responsabilă de rezolvarea de probleme este mult redusă, pentru că, în situații de stres, o cantitate mai mare de sânge este redirecționată către extremități. George Odiorne, consultant de management, spunea: „Este o stare intens emoțională, ceea ce înseamnă că, deși este perfect echipat pentru o ceartă, omul e foarte slab pregătit să rezolve o problemă“[2].

În rezolvarea conflictelor, așadar, primul obiectiv este să abordăm emoțiile constructiv. Acesta este scopul a ceea ce eu numesc „metoda de rezolvare a conflictelor“******.

METODA DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

Putem înțelege metoda de rezolvare a conflictelor ca pe un set de reguli simple care gestionează controversele. De-a lungul secolelor, noi oamenii am învățat că disputele pot deveni foarte periculoase dacă nu sunt dirijate de anumite reguli. Astfel, când se atacă pe saltea, luptătorii robuști de wrestling știu că sunt feriți de anumite tipuri de violență datorită regulilor care guvernează sportul respectiv. Când urcă în ring, boxerul de categorie grea are siguranța faptului că există anumite lucruri pe care adversarul lui nu le poate încerca, pentru că regulile boxului le interzic, iar arbitrul va impune regulile. Când se luptă pentru privilegiul de a conduce țara, partidele politice cad de acord să se supună unor legi anume. Chiar și atunci când statele participă la un război există reguli de comportament. Dar, în câteva dintre cele mai importante domenii ale vieții noastre, conflictele sunt în mare măsură nereglementate. De exemplu, atunci când un soț și o soție se agresează verbal sau fizic, nu există de obicei niciun fel de reguli menite să-i protejeze pe ei sau căsnicia lor. Metoda de rezolvare a conflictelor descrisă în acest capitol oferă un set de reguli simple, dar practice, care dau unui conflict un caracter mai constructiv.

Deși poate fi considerată un set de reguli menite să gestioneze disensiunile interpersonale, metoda aceasta poate fi văzută și ca un proces constructiv de gestionare a neînțelegerilor cu mare încărcătură emoțională. Ea încurajează comunicarea asertivă și exprimarea emoțiilor, dar nu permite obișnuitele dezlănțuiri verbale care împiedică soluționarea creativă a conflictelor și care tind să fie foarte distructive pentru relații. Procesul de rezolvare a conflictelor în trei pași ajută oamenii să se înfrunte constructiv, adică într-un mod sistematic, care nu jignește și care încurajează dezvoltarea personală.

Pasul 1: Tratați-l pe celălalt cu respect

Ce înseamnă să-l tratați pe celălalt cu respect în cursul unei polemici? Clark

Moustakas, psiholog, afirmă:

În disputa creativă, participanții sunt conștienți de legitimitatea totală a celuilalt. Niciunul nu uită faptul că fiecare caută [...] să exprime adevărul așa cum îl vede el. Nicio persoană nu se diminuează în niciun fel pe sine însăși făcând asta. O asemenea confruntare, într-o atmosferă sănătoasă de afecțiune și de legătură autentică, îi permite fiecăruia să-și păstreze conștiința de sine unică, să se dezvolte cu adevărat printr-o comunicare reală cu alții și să-și dea seama de valoarea simplității și a sincerității în relații[3].

Martin Buber, unul dintre cei mai buni filosofi ai modernității, a încercat să aplice filosofia dialogului, așa cum a conceput-o el, la dezordinea socială, religioasă și politică din Orientul Mijlociu. În cartea sa The Knowledge of Man (Cunoașterea omului), a descris ce înseamnă un mod respectuos de raportare la ceilalți, pe care a încercat să-l reprezinte el însuși în conflictele turbulente în care a fost angrenat:

Când doi oameni se informează reciproc despre perspectivele lor fundamental diferite asupra unui subiect, fiecare urmărind să-l convingă pe celălalt de corectitudinea modului său de a privi chestiunea, hotărâtor este, din punctul de vedere al vieții omenești, dacă fiecare îl vede pe celălalt așa cum este el ca persoană, dacă, cu toată dorința de a-l influența, îl acceptă și îl susține totuși fără rezerve în a fi exact cel care este și în a fi alcătuit în felul său anume. Atunci, rigoarea și profunzimea procesului de individuație umană, alteritatea elementară a celuilalt nu sunt doar înregistrate ca punct necesar de pornire, ci sunt afirmate de la o ființă către cealaltă. Dorința de a-l influența pe celălalt nu înseamnă, așadar, strădania de a-l schimba, de a-i insufla propria noastră „dreptate“, ci efortul de a lăsa ca, prin influența noastră, ceea ce e recunoscut drept corect, drept just, drept adevărat (și care exact din acest motiv trebuie să fie și instituit acolo, în substanța celuilalt), să prindă rădăcini și să se dezvolte în forma potrivită individuației[4].

Respectul față de celălalt este o atitudine manifestată prin anumite comportamente. Modul în care îl ascult, în care îl privesc, tonul vocii mele, cuvintele pe care le aleg, tipul de argumentație folosită transmit fie respectul meu, fie lipsa lui.

Din nefericire, dacă nu suntem de acord cu valorile sau convingerile cuiva sau avem un conflict de nevoi cu el, ajungem adesea să nu-i respectăm nici ideile, nici persoana. Chiar și atunci când simt un mare respect față de cineva, sunt tentat, în vâltoarea conflictului, să-l discreditez. Pot să folosesc un vocabular umilitor: „Ce fraier! E cea mai prostească idee pe care am auzit-o în ultimii ani!“ Sau pot deveni sarcastic: „E o idee splendidă, dar o să te coste o avere s-o pui în practică“. Sau pot ataca persoana, subminându-i sentimentul propriei valori. Asemenea cuvinte lipsite de respect sunt rostite adesea neintenționat, dar blochează comunicarea și creează răni care riscă să nu se mai vindece niciodată în totalitate.

După o izbucnire nervoasă, eu am spus la un moment dat: „Știi că nu vorbeam serios. Eram nervos și vorbea gura fără mine“. Dar celălalt are tendința de a crede că: „Dacă ai spus așa ceva, înseamnă că aveai toate astea undeva în minte. A fost nevoie de o criză de nervi ca să aflu ce simți cu adevărat față de mine“.

Unora le trec prin cap gânduri lipsite de respect, dar nu le rostesc fățiș. Când atitudinea cuiva este, în realitate, nerespectuoasă față de celălalt, limbajul trupului va „șopti“ adevărul. Celălalt îl va citi în expresia facială, în tonul vocii, în gesturi ș.a.m.d. Acest lucru blochează conversația și poate provoca relației daune pe termen lung.

De fapt, într-un conflict, tindem să „coborâm“ ca să ne întâlnim. Există o gravitație interpersonală care ne trage în jos, la nivelul lipsei de respect față de celălalt. Există tendința de a fixa înterlocutorul în clișee. Când se întâmplă asta, vorbim către sau peste celălalt, dar nu cu el.

Mulți dintre noi trebuie să facă un act de voință ca să se opună acestei atracții gravitaționale către lipsa de respect. Trebuie să ne exercităm forța morală pentru a-l trata pe celălalt ca pe o persoană valoroasă, cu care intrăm în dialog de pe picior de egalitate.

Pasul 2: Ascultați până când „trăiți experiența celuilalt“

Chiar și în cele mai bune condiții este greu să ajungem la o comunicare eficientă. Cu atât mai mult în toiul unei confruntări, când emoțiile sunt intense, oamenii sunt foarte predispuși să se înțeleagă greșit unul pe celălalt. Fără îndoială, ați ascultat discuții aprinse în care participanții nu vorbeau despre același lucru, dar nu-și dădeau seama de asta – sau poate, dimpotrivă, erau de acord în principiu, însă fără să realizeze. Rareori între oameni, în timpul unei dispute, are loc o comunicare clară.

Unul din cele mai bune moduri de a comunica mai precis în timpul neînțelegerilor și de a rezolva conflictele este să instituim regula lui Carl Rogers: „Fiecare poate vorbi în nume propriu numai după ce a reformulat cu precizie ideile și sentimentele vorbitorului anterior, într-un mod considerat satisfăcător de acesta“[5].

Un Manual de discuții scos de Eugene Gendlin și câțiva asociați de la un centru comunitar din cartierul South Side din Chicago ne arată cum să realizăm acest tip de ascultare:

Asculți și reiei spusele celuilalt, pas cu pas, exact așa cum pare să le conceapă el în acel moment. Nu-i adaugi niciodată gândurile sau ideile tale, niciodată nu pui pe seama lui ceva pe care nu l-a exprimat. [...] Ca să demonstrezi că ai înțeles exact, spui o frază sau două care să cuprindă cu precizie sensul personal pe care a vrut el să-l transmită. În general, poți s-o spui în cuvintele tale, dar pentru subiectele importante și dificile folosește cuvintele lui[6].

Scopul ascultării este să înțelegem conținutul ideilor sau propunerilor celuilalt, sensul pe care îl au pentru el și ceea ce simte față de ele. Asta înseamnă să fim în stare să ne punem în pielea lui și să privim din punctul lui de vedere lucrurile despre care vorbește.

Acest tip de ascultare este diferit de simpla repetare a cuvintelor și a ideilor celuilalt. Richard Cabot spunea: „Nu înțelegem o idee opusă până când nu ne-am expus la ea în așa fel încât să-i simțim puterea de convingere, până când nu

ajungem să înțelegem realmente forța oricărui sâmbure de adevăr pe care îl conține“[7]. Asta vrea să spună Martin Buber când vorbește despre „a trăi experiența celuilalt“.

În timpul certurilor este foarte dificil să înțelegem și să rezumăm cu precizie punctul de vedere al interlocutorului. Oamenii ascultă deseori din perspectiva lor și reflectă formulând un rezumat corect în multe privințe, dar care distorsionează mesajul celuilalt. De exemplu, într-o dispută cu fiica ei Emily, Marsha Kirshenbaum a spus:

▪

Marsha: Sunt furioasă pentru că, de multe ori când te rog să faci treburi prin cas

Emily: (încercând să rezume afirmația mamei ei) Vrei să las baltă temele și să

▪

Răspunsul reflectiv al lui Emily este aparent corect, dar distorsionează înțelesul real al cuvintelor rostite de mama ei. Acest lucru este limpede mai ales pentru cineva care le-a auzit toată conversația până în acest moment. Marsha era nemulțumită că fiica ei amâna să-și facă atât temele, cât și treaba prin casă, până când nu mai avea încotro decât să aleagă între ele. Un răspuns reflectiv mai precis ar fi fost:

▪

Emily: Ești supărată fiindcă ți se pare că folosesc temele drept scuză ca să nu fa

▪

Când răspunde astfel, Emily nu trebuie să creadă ea însăși că își folosește temele drept scuză. Sarcina ei e să înțeleagă, nu neapărat să fie de acord. Va avea curând ocazia să-și spună părerea.

Concentrați-vă în mod deosebit asupra reflectării emoțiilor. Nu e de ajuns să auziți emoțiile celuilalt – ele trebuie înțelese și acceptate. Uneori, criticile altcuiva vor părea o tentativă deliberată de a vă răni. Veți fi tentați să ripostați cu furie. Dacă alegeți să vă împotriviți acestui impuls și să-i reflectați empatic sentimentele, veți fi uimiți de cât de repede se vor atenua.

Nu spuneți: „Știu ce simți“. Celălalt rar va crede asta. Nu oferiți explicații, scuze și nu faceți alte afirmații în acest moment. Impuneți-vă să înțelegeți părerile și sugestiile sau emoțiile celuilalt – din punctul său de vedere – și apoi reflectați-le într-un enunț succint. Rămâneți tăcuți pentru a-i permite să se gândească la ce ați spus, să confirme că a fost în principiu corect și să-și explice punctul de vedere un pic mai mult sau să corecteze orice inexactități din discursul lui sau din ascultarea voastră. Dacă adaugă ceva sau vă corectează enunțul reflectiv, rezumați în așa fel încât să fie mulțumit de ce spuneți. Când se simte ascultat, v-ați câștigat dreptul de a vă spune punctul de vedere și de a vă exprima sentimentele.

Pasul 3: Enunțați-vă punctele de vedere, nevoile și emoțiile

După ce ați dat dovadă de respect față de celălalt și după ce i-ați transmis că îi înțelegeți emoțiile și punctul de vedere, vă vine rândul să-i comunicați propriul conținut. În această etapă a procesului de soluționare a conflictelor sunt utile cinci principii.

Mai întâi, enunțați-vă succint punctul de vedere. În special în situație de conflict, veți comunica mai bine dacă mesajul este scurt și la obiect.

În al doilea rând, evitați cuvintele pline de subînțelesuri. În perioadele tensionate, acest lucru poate fi dificil. Un personaj dintr-un roman de Philip Roth spune cu surprindere: „Dumnezeule! Limba engleză este o formă de comunicare!

Conversația nu-i, așadar, numai un foc încrucișat în care împuști și ești, la rândul tău, împușcat! În care trebuie să-ți cauți scăparea din calea glonțului inamic și țintești cu gânduri ucigașe! Cuvintele nu-s doar bombe și gloanțe – nu, ele sunt mici cadouri ce conțin sensuri!“[8]

În al treilea rând, spuneți ceea ce credeți și credeți ceea ce spuneți. De multe ori, în momentele tensionate, oamenii ascund informații importante. Sau discută despre un subiect, deși adevărata lor preocupare este cu totul alta. Într-un conflict, oamenii fac de obicei afirmații mult mai dramatice decât ceea ce cred cu adevărat. Cu toate că pot exista ocazii când e mai bine să fim precauți, de multe ori e preferabil să spunem adevărul așa cum îl vedem noi.

În al patrulea rând, dezvăluiți-vă emoțiile. Poate că celălalt v-a acuzat pe nedrept și v-a stârnit furia sau resentimentul. Sau poate că vă încearcă tot felul de trăiri în legătură cu subiectul aflat în discuție. Este dificil să exprimați constructiv înstrăinarea pe care o resimțiți față de persoana care v-a ofensat, dar, în mod normal, e un pas necesar dacă vreți să rezolvați conflictul. Câteva dintre abilitățile de autoafirmare învățate anterior vă pot fi de folos în acest caz. Atât timp cât nu sunt rezolvate problemele emoționale, chestiunile de fond probabil nu pot fi lămurite. Indiferent dacă vorbiți sau ascultați, metoda de rezolvare a conflictelor se concentrează în special asupra laturii lor emoționale.

În fine, există ocazii când al treilea pas al procesului de rezolvare a conflictelor (enunțarea propriului punct de vedere, a nevoilor și sentimentelor voastre) nu mai e necesar. Uneori, un om este supărat, iar celălalt nu. Când cel furios își exprimă emoțiile și este acceptat și tratat cu respect, controversa se poate încheia.

Deși evitarea celui de-al treilea pas poate să fie adecvată uneori, de obicei nu e așa. Unii folosesc greșit această metodă, ascultându-l pe celălalt, dar refuzând să-și dezvăluie emoțiile sau părerile. Repetarea acestei situații dăunează relației.

CUM FUNCȚIONEAZĂ CONCRET METODA DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

Să reluăm pe scurt cei trei pași ai procesului de rezolvare a conflictelor:

1. Tratați-l pe celălalt cu respect.

2. Ascultați până când „trăiți experiența celuilalt“ și reflectați conținutul, emoțiile și sensul lui.

3. Enunțați-vă succint propriul punct de vedere, nevoile și emoțiile.

Meg, participantă la unul dintre cursurile noastre de abilități de comunicare, a folosit această metodă pentru prima oară într-o discuție cu Don, logodnicul ei. Ei doi intrau adeseori în dispute verbale pe teme legate de religie. Într-o zi, când a observat că se iscă o ceartă, Meg a decis să pună în practică abilitățile învățate. Ulterior, a scris dialogul pe hârtie. (Observați că în primele schimburi de replici nu a folosit metoda de rezolvare a conflictelor.)

Don: Petreci mult timp oferind ajutor la biserică. N-ai vrea să faci și altceva?

Meg: Biserica noastră e nemaipomenită. Fac o mulțime de lucruri pentru ea pen

Don: Aș alege oricând biserica mea. În Biserica Catolică nu trebuie să faci nimi

Meg: Îți mai place ceva la Biserica Catolică în afară de faptul că nu muncești pe

Don: Păi nu-i de ajuns? Uită-te la biserica ta – două sute de familii se dau peste

Meg: Don, se pare că avem puncte de vedere foarte diferite în cazul ăsta. Tocma

Don: (râzând) Tu încerci să mă potolești! OK, dă-i drumul!

Meg: Crezi că timpul liber este important și ai prefera să-l petreci făcând altceva

Don: Corect. Mai ales când...

Meg: Stai așa – e rândul meu. Cred că, dacă îmi place să fac ceva, chiar dacă e

Don: Faci asta pentru că vrei, nu pentru că biserica te face să te simți obligată.

Meg (Dă din cap, încuviințând.)

Don: Biserica Catolică este mai bună decât cea Protestantă pentru că nu trebuie

Meg: Crezi că Biserica Catolică este preferabilă celei Protestante datorită schim

Don (Dă din cap afirmativ.)

Meg: Eu prefer Biserica Protestantă pentru că-mi dă un sentiment de apropiere î

Don: Îți plac muzica și mesajele lor. Recunosc că e posibil să fie mai bune decâ

Meg: Se pare că fiecare din noi e mulțumit cu biserica lui, pentru că fiecare își d

▪

Iată evaluarea pe care Meg a făcut-o interacțiunii:

Conversația m-a făcut să mă simt foarte bine. Când vorbim despre lucruri de felul ăsta, de obicei discuția degenerează urât. Cred că e prima oară într-o neînțelegere serioasă când Don a ascultat ce am avut de zis. Și mie mi-a prins bine. Fără abilitățile astea, sunt sigură că aș fi devenit moralizatoare și ipocrită, dar așa am evitat barierele. Și, chiar dacă mai avuseserăm discuții pe tema asta înainte, a fost prima oară când am înțeles opinia lui Don.

Multora li se pare că abilitățile descrise în cartea de față sunt foarte moderne. Ei bine, nu tocmai! Înaintea vremurilor lui Socrate și Iisus, indivizi cu abilități excepționale de comunicare interpersonală foloseau metode similare de interacțiune.

Noțiunile de bază ale rezolvării conflictelor sunt cunoscute și puse în practică de secole. Iată un exemplu de folosire a metodei într-o perioadă tensionată și periculoasă dintr-o epocă mai timpurie.

La finele secolului al XVI-lea, William Shakespeare a scris piesa Iuliu Cezar, care dramatiza conflictul și uneltirile din jurul morții lui Cezar din anul 44 î.H. Brutus se număra printre asasinii lui Cezar. Cu o elocință sclipitoare, el a convins populația Romei că ceea ce făcuse era benefic atât pentru ei, cât și pentru gloria supremă a imperiului. A reușit să trezească în mulțime o aversiune față de Cezar și de cei care, precum Marc Antoniu, îi rămăseseră loiali.

Câteva clipe mai târziu, Marc Antoniu s-a ridicat pentru a se adresa aceleiași mulțimi. Înainte de a rosti primele cuvinte, o voce arțăgoasă din gloată a strigat: „Ar fi mai bine dacă împotriva lui Brutus n-ar cârti“. Altul a țipat: „Cezar tiran a fost“. Și altcineva a urlat: „Norocul nostru este că Roma a putut scăpa de el“.

Marc Antoniu și-a dat seama că îi trebuia un mare noroc ca să se mai scoale viu a doua zi. Discursul lui urma să fie o chestiune de viață și de moarte. Valorificându-și cunoștințele despre oameni, a făcut trei lucruri care l-au transformat într-unul dintre cei mai mari oratori din toate timpurile.

În primul rând, a tratat mulțimea cu respect. „Prieteni, cetățeni, romani“, a spus el, „vă rog să m-ascultați“.

Apoi, după ce îi ascultase el cu atenție, a demonstrat că înțelesese punctul de vedere al oamenilor și le acceptase dreptul de a avea propria opinie. A reflectat succint acele părți din discursul lui Brutus care îi influențaseră profund și, în același timp, a dovedit că auzise strigătele din public. „Preacinstitul Brutus“, a continuat el, „de setea-i de putere v-a vorbit. Greșeala-i mare a plătit-o scump“. Și a continuat în această notă, rezumându-le îngrijorările și opiniile.

Când a considerat că oamenii din mulțime știu că el, Marc Antoniu, a înțeles situația din perspectiva lor, politicianul roman a trecut la pasul 3. Și-a formulat propria opinie folosind cuvinte care să nu-i instige și le-a prezentat câteva dovezi importante. „Mi-era prieten drept și credincios. Dar Brutus spune că râvnea puterea, și Brutus este un bărbat cinstit. Mulți prinși în lupte a adus la Roma, tezaurul umplându-l până-n vârf cu aurul răscumpărării lor. Prin asta Cezar a râvnit puterea? [...] Văzut-ați toți cum i-am întins coroana regească de trei ori la Lupercalii. De trei ori a respins-o. E acesta un semn al setei de putere?“ Și atunci Marc Antoniu a scos la iveală testamentul lui Cezar, prin care acesta lăsa mare parte din averea sa cetățenilor Romei.

Șansele ca Marc Antoniu să supraviețuiască în acea zi de 15 martie 44 î.H. erau într-adevăr reduse. Ceea ce l-a salvat a fost respectarea celor trei pași ai metodei de rezolvare a conflictelor. Probabil că Shakespeare nu i-a perceput niciodată ca pe o „metodă“, dar a știut că Marc Antoniu era într-o situație atât de delicată, încât trebuia să se poarte respectuos cu mulțimea și cu dușmanii săi, să-i asculte cu atenție și să demonstreze că-i înțelesese. Făcând asta, a putut să risipească furia oamenilor adunați în fața sa. Abia după ce s-a concentrat pe emoțiile, cetățenii Romei au fost pregătiți să-i asculte perspectiva asupra lucrurilor. Și atunci el și-a prezentat poziția. Respectând cei trei pași, nu doar că a supraviețuit în ziua cu pricina, dar a ajuns ulterior să preia frâiele Imperiului Roman.[9]

cum aplicăm METODa DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

Metoda de rezolvare a conflictelor poate fi implementată în patru moduri. În

primul rând, poate fi folosită chiar și atunci când celălalt nu apelează la ea. Ascultându-l cu respect și vorbind succint într-o manieră care să nu pună paie pe foc, îl ajutați să se calmeze și îl implicați într-o discuție mai productivă.

Când sunteți prinși într-o dispută sau simțiți că se apropie o ceartă, a doua abordare este să explicați metoda pe scurt, rugându-l pe celălalt să vi se alăture pentru a încerca acest tip de interacțiune.

Bart, un profesor, avea conflicte repetate cu unul dintre elevii săi, Jim. După ce a învățat metoda de rezolvare a conflictelor, s-a hotărât s-o folosească în cazul lui Jim cu prima ocazie. N-a trebuit să aștepte multă vreme. Iată ce s-a petrecut, după relatarea lui Bart:

Jim s-a luat la bătaie cu un elev din altă clasă. În timpul încăierării au fost distruse niște echipamente școlare. Mai discutasem cu el despre asta, și părea că nu ajungem nicăieri. Acum am decis să folosesc metoda învățată.

L-am rugat să meargă în biroul meu și să mă aștepte acolo până conduc restul clasei la bibliotecă. Când am ajuns în birou, Jim părea pregătit „să-și iasă din pepeni“, ca de atâtea ori în trecut. M-am așezat lângă el, fără să spun nimic aproape un minut, apoi i-am zis: „Jim, hai să facem un pact înainte să vorbim. Fiecare o să asculte ce are celălalt de spus și o să-i repete cuvintele înainte să vorbească. Iar când vorbim, hai să folosim cuvinte directe și simple“.

Am făcut o pauză, păstrând o tăcere mai lungă ca înainte. Apoi, privindu-l, i-am zis: „Ce părere ai... batem palma?“ și i-am întins mâna. El mi-a strâns-o, zicând: „S-a făcut“.

Rezultatul? Ne-am înțeles și ne-am plăcut reciproc mult mai mult decât înainte. Iar după ce ne-am ocupat de emoții, am discutat despre probleme, pe care le-am rezolvat pentru mai bine de o lună.

Al treilea mod este să folosiți metoda când atmosfera e calmă și pașnică. La o reuniune familială, într-o oră de curs sau într-o ședință la birou, explicați că în orice grup conflictele sunt inevitabile și că există o cale de a face față cu succes aspectelor emoționale ale conflictului, în așa fel încât oamenii să-și poată discuta

diferendele într-o manieră reciproc avantajoasă și să le rezolve în mod constructiv. Explicați metoda, exersați-o și, eventual, oferiți o fișă care s-o descrie. Apoi discutați despre posibilitatea utilizării ei în familia voastră sau într-o organizație în care există disensiuni vizibile. E posibil să întâmpinați mai multă opoziție decât vă așteptați. Dacă așa stau lucrurile – ați ghicit, probabil: abțineți-vă să răspundeți numaidecât la obiecții. În schimb, tratați-l pe celălalt cu respect, ascultați-i atent obiecția și dovediți-i că ați înțeles-o. Apoi puteți face o declarație succintă. După ce ascult îndeajuns, eu spun, de obicei, ceva de genul: „N-am fost prea mulțumit de modul cum am gestionat neînțelegerile în trecut. Și cred că nici pentru tine n-a fost grozav. Aș vrea să testez chestia asta o dată sau de două ori ca să văd dacă ne ajută. Dacă nu, n-are rost să continuăm. Ești dispus să încercăm împreună? […]“

În fine, puteți folosi această metodă pentru a-i ajuta pe alții să-și rezolve diferendele. Dacă oponenții sunt de acord ca voi să fiți terți, aveți sarcina să rămâneți neutri și să vă asigurați că se respectă procesul de rezolvare a conflictelor. În situații foarte delicate, terțul poate decide să reformuleze cuvintele rostite de fiecare dintre părți. Când afirmația este rezumată de un observator, e posibil să apară mai puține distorsionări decât atunci când practic aceleași cuvinte sunt rostite de un adversar.

Mai des se întâmplă însă ca terțul să explice cei trei pași ai procesului și să capete acordul tuturor părților că îl vor folosi. Ulterior, el încurajează procesul, în special reamintindu-le oamenilor să revină atunci când se abat de la el și deviază spre alte moduri de interacțiune. Ocazional, terțul poate să rezume problemele importante formulate de fiecare. Rolul său este nu să intervină în controversă, ci să-i ajute pe ceilalți să folosească o metodă de comunicare în condiții de stres și să deprindă un mod de a interacționa ce le va permite să gestioneze cu succes viitoare conflicte, fără asistență din partea altcuiva.

PREGĂTIREA PENTRU CONFRUNTARE

Psihologul George Bach, care a lucrat mai bine de zece ani cu oameni de afaceri și cupluri pe tema „cum să te cerți în mod corect“, spune că acordul explicit al părților de a se angaja într-o confruntare poate fi esențial pentru un rezultat

productiv. După cum afirmă Bach și Herb Goldberg:

„Inițiatorul“, cel care are o obiecție sau o nemulțumire, aplică metoda „certei corecte“. Îi cere celuilalt („partenerului“) să se implice într-o „ceartă corectă“. Dacă „partenerul“ e de acord, sunt stabilite un moment și un loc pentru discuție.

Procesul acesta de „antamare“ este esențial pentru a contrabalansa tendința de a acționa impulsiv și de a porni cearta ad-hoc. Altfel, una din părți ar fi prinsă cu garda jos și s-ar declanșa spirala rapidă a confruntăriii distructive. Prin urmare, o ceartă corectă se desfășoară întotdeauna cu consimțământ reciproc și în condiții convenite de ambele părți[10].

De obicei, oamenii se implică în multe confruntări fără să fi stabilit dacă este sau nu momentul potrivit ori dacă celălalt este de acord sau nu să se certe și fără să fi convenit condițiile care ar putea să asigure o controversă productivă. După ce se enervează, chiar și cei care tind să se ferească de conflicte sunt înclinați să se arunce în luptă fără să fi căzut mai întâi de acord asupra condițiilor necesare pentru o dispută reciproc avantajoasă.

Iată câteva lucruri ce merită avute în vedere: are fiecare dintre noi suficientă energie emoțională pentru această dispută? Dacă un amic trece printr-un divorț dureros, pot alege să nu îl abordez în privința unor chestiuni pe care în alte circumstanțe le-aș aduce în discuție.

Cine ar trebui să fie prezent? Ca regulă generală, de față trebuie să fie părțile implicate, dar nu și alții care nu au legătură cu conflictul. Adeseori, când învățați să vă certați productiv, este mai simplu s-o faceți fără observatori – poate cu excepția unui terț pe care îl agreați amândoi. Uneori, martorii sunt părtinitori sau cei care se ceartă se simt intimidați de prezența altcuiva. Pe deasupra, e rareori plăcut să auzi o ceartă intensă. De ce să le impuneți altora conflictul vostru? Cu toate astea, unii pot merge prea departe în această direcție. Conflictul nu trebuie consumat mereu în secret, ca și cum ar fi malefic. Iar atunci când părinții le permit copiilor să tragă cu urechea la anumite controverse de-ale lor, îi ajută pe cei mici să capete o înțelegere mai realistă a relațiilor umane.

Când este momentul potrivit? Există o perioadă în care este puțin probabil ca

amândoi să fiți obosiți, în care puteți dedica tot timpul necesar confruntării și în care aveți răgaz și după aceea pentru împăcare, soluționarea problemei, evaluarea corectitudinii și a eficienței disputei ș.a.m.d.?

Care este cel mai potrivit loc? De obicei, e bine să stați departe de lucrurile care vă distrag atenția: telefon, radio, televizor și alți oameni. Un alt lucru de luat în considerare este neutralitatea spațiului: ar trebui să vă certați pe terenul vostru, pe teritoriul celuilalt sau într-un spațiu care nu „aparține“ nimănui (ori este comun amândurora)?

Deși fiecare dintre aceste aspecte poate fi semnificativ, cea mai importantă parte a pregătirii este să vă abțineți de la un atac-surpriză. Cearta care pleacă de la un acord comun și în condiții convenite de ambele părți (inclusiv în privința folosirii metodei de rezolvare a conflictelor) începe cu dreptul.

EVALUAREA CONFLICTULUI

Multe dintre beneficiile conflictului enumerate anterior nu pot fi obținute sau sunt doar parțial obținute pentru că oamenii nu s-au implicat într-o ceartă productivă sau pentru că nu și-au făcut ulterior timp pentru a învăța din disputa lor.

După ceartă e indicat să discutați cu partenerul despre cum a decurs controversa și despre ce ați învățat din ea. Dacă așa ceva nu e posibil, puteți concepe un monolog interior despre desfășurarea și rezultatele disputei. Ideal, firește, ar fi și s-o dezbateți cu partenerul, și să meditați la ea din când în când. Iată o serie de întrebări care vă ajută să învățați câte ceva din conflictele voastre:[11]

• Ce am învățat din această confruntare?

• Pot să trag vreo concluzie despre lucrurile care tind să-l enerveze sau să-l înfurie pe celălalt? Mai precis, ce anume a declanșat cearta?

• Cât de bine am folosit (eu sau noi) procesul de rezolvare a conflictelor:

pregătire, respect, ascultare, enunțarea propriei păreri, evaluare?

• Cât de tare am fost rănit?

• Cât de tare a fost rănit celălalt?

• Cât de utilă a fost cearta pentru mine și partenerul meu ca să ne vărsăm năduful?

• Cât de utilă a fost confruntarea din perspectiva aflării unor informații noi despre mine, despre partenerul meu și despre chestiunea în dispută?

• Și-a schimbat vreunul dintre noi opiniile? Dacă da, ce părere am despre noile poziții pe care am ajuns?

• Ce am aflat despre felul în care eu și partenerul meu ne certăm, despre strategiile și armele folosite?

• Suntem mai apropiați sau ne-am depărtat unul de altul în urma disputei?

• Ce vreau să fac altfel data viitoare când voi avea un conflict?

• Ce mi-aș dori ca partenerul meu să facă altfel data viitoare când ne vom certa?

CE REZULTATE POATE DA METODA DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

Unul dintre cele mai spectaculoase rezultate ale metodei de rezolvare a conflictelor este efectul ei asupra încărcăturii emoționale a unei interacțiuni. Această metodă încurajează pe fiecare să-și exprime, pe rând, sentimentele în mod sincer și direct. Când sunt exprimate, apoi ascultate și acceptate de altcineva, acestea tind să se dovedească trecătoare. Metoda înlesnește eliberarea rapidă a emoțiilor intense, în așa fel încât oamenii să poată apoi discuta mai productiv despre diferendul lor.

Un al doilea efect al metodei, pentru mine, este că pot să devin mai înțelegător și

să mă schimb. În definitiv, nu dețin eu tot adevărul. Când ascult în mod sincer pe altcineva cu suficientă seriozitate ca să simt cât de persuasive sunt unele dintre convingerile sale, pot să adopt idei și metode noi sau să integrez părți ale abordării lui în abordarea mea. De asemenea, când sunt autentic provocat într-o ceartă corectă, descopăr ce anume din experiența mea este solid ancorat în realitate. Astfel, integrez perspective noi și în același timp consolidez lucrurile ce merită să-mi influențeze viața și sistemul de valori.

Un alt posibil rezultat al metodei de rezolvare a conflictelor este că celălalt se poate schimba. Cum spunea Carl Rogers: „Dacă pot să ascult ceea ce-mi poate spune, dacă pot să înțeleg cum i se pare lui, dacă pot să observ semnificația personală pe care o are pentru el, dacă pot să sesisez tipul de emoție pe care o simte, atunci o să eliberez forțele viguroase ale schimbării în el“[12]. Modul abil în care îmi formulez opiniile sporește probabilitatea ca celălalt să se schimbe. Cu toate acestea, scopul metodei este o mai bună comunicare în momente de stres. Este important să ne dăm seama că, de multe ori, celălalt nu-și va modifica semnificativ convingerile sau comportamentul.

Un alt rezultat des întâlnit al acestei abordări este că părțile pot să găsească împreună o soluție creativă la chestiunile de fond ale conflictului. Procesul în trei pași, cum vă amintiți, a fost conceput pentru a soluționa aspectele emoționale ale unei dispute, nu pe cele de conținut. După ce emoțiile s-au atenuat, chestiunile de fond pot fi de obicei rezolvate cu ajutorul procesului de soluționare a problemelor prin colaborare, descris în capitolul următor.

Metoda de rezolvare a conflictelor poate fi folosită și pentru gestionarea constructivă a disputelor legate de valorile personale ale oamenilor. Multe dintre cele mai nocive certuri pornesc de la asta. Când interlocutorii au principii diferite la începutul unei conversații, arareori ajung pe aceeași lungime de undă la finalul interacțiunii. Când se folosește această metodă în disputele legate de sisteme de valori, obiectivul este ca fiecare să-l înțeleagă mai bine pe celălalt, ca părțile să se influențeze, eventual, reciproc și să accepte că nu sunt de acord în privința chestiunilor rămase nerezolvate. Metoda le permite părților implicate în acest tip de conflicte să comunice față în față până când ajung să accepte dreptul celuilalt de a avea altă părere. Oamenii pot fi în dezacord asupra anumitor chestiuni fără să fie în dezacord unul cu celălalt. Dialogul dintre Meg și Don a dat exact acest tip de rezultat.

În fine, gestionarea conflictelor în acest mod tinde să aprofundeze și să

îmbogățească prieteniile. Relațiile au tendința de a merge tot mai prost pentru că indivizii nu știu cum să gestioneze deosebirile dintre ei. A ignora diferențele înseamnă a vă resemna la o relație superficială. A vă certa din cauza lor folosind metode nepotrivite provoacă suferință, iar conflictul capătă proporții enorme până când ajunge să domine inutil relația. Când se folosește metoda de rezolvare a conflictelor, adevărul și ființa unuia sunt puse cu respect în discuție de adevărul și ființa celuilalt. Drept urmare, fiecare individ îl cunoaște pe celălalt în profunzime și, după clarificarea problemelor, cei doi simt adesea un sentiment profund de armonie și prietenie.

Această armonie de la finalul conflictului nu apare doar între vecini, prieteni, soți, părinți și copii și colegi de muncă, ci poate fi resimțită și în cazurile în care există ură națională, religioasă sau rasială. Carl Rogers a cunoscut un grup de cinci protestanți și patru catolici în timpul conflictului și al atacurilor teroriste din Irlanda de Nord. Sora unuia dintre participanți fusese ucisă de o bombă. Un altul se ascunsese în spatele unor saltele în timp ce locuința lui era ciuruită de gloanțe. Copiii unui al treilea fuseseră brutalizați de soldații britanici. Datorită unor lideri pricepuți, acești oameni s-au întâlnit într-un weekend pentru a-și împărtăși experiențele. La final, „aceste dușmănii vechi de secole nu doar s-au atenuat, ci, în anumite cazuri, s-au transformat profund“, și între participanți s-au legat prietenii care nu țineau cont de diferențele ideologice[13].

Un profesor de la Universitatea din Boston a vrut să „demonstreze că este posibil ca un grup de oameni profund diferiți și aflați în opoziție să învețe să comunice între ei ca ființe umane și să colaboreze pentru a rezolva probleme“[14]. În parteneriat cu postul de televiziune WBZ din Boston, a adus laolaltă un grup de negri și de albi pentru o confruntare televizată care a durat mai mult de o jumătate de zi. Reuniunea, care fusese înlesnită de lideri de grup profesioniști, a început cu atacuri și acuzații reciproce care au ținut câteva ore. Newsweek relatează schimbarea care s-a produs pe măsură ce participanții au început să folosească elemente ale metodei de rezolvare a conflictelor:

O profesoară de culoare a dat un ton complet diferit discuției oferind din senin o explicație lungă și emoționantă a ce înseamnă să fii negru. Doamna [Louise Day] Hicks [susținătoare deschisă a școlilor „de cartier“], care fusese acuzată de negri că apelează la rasism, a reacționat empatic. „Pur și simplu n-am înțeles până acum“, a spus ea. „Nimeni nu mi-a explicat vreodată.“ Apoi a renunțat la

comportamentul agresiv și, plină de tristețe, a arătat cât de chinuitor fusese pentru ea să fie considerată rasistă. La finalul discursului ei foarte sincer, o altă femeie de culoare a exclamat: „Ai fost simbolul tuturor lucrurilor pe care le uram. Acum, însă, te-am văzut pentru prima oară ca pe o ființă umană – și vreau să te văd din nou, Louise“. [...] Militantul de culoare care se certase cel mai mult cu doamna Hicks a simțit că situația se schimbase îndeajuns ca să încerce o mică glumă. „În seara asta [...] aș vrea să anunț logodna mea cu Louise Day Hicks“[15].

Când oamenii folosesc cu îndemânare metoda de rezolvare a conflictelor, efectele sunt de obicei pozitive; de multe ori schimbarea este dramatică. Dar chiar și așa, conflictele sunt imprevizibile și nicio metodă de interacțiune nu poate da rezultate garantate.

REZUMAT

În timpul unei confruntări, concentrați-vă mai întâi asupra emoțiilor. Un mod constructiv de a face acest lucru este să folosiți metoda de rezolvare a conflictelor:

- Tratați-l pe celălalt cu respect;
- Ascultați-l și reformulați ceea ce spune, astfel încât el să fie mulțumit;
- Enunțați-vă succint opinia.

Această metodă poate fi folosită doar de voi sau în consens cu celălalt, ori poate fi înlesnită de un terț neutru. Pregătirea pentru o dispută este importantă și presupune să cădeți de acord asupra desfășurării ei și să-i stabiliți condițiile. După ce confruntarea are loc, o perioadă de evaluare vă va ajuta să învățați ceva din controversă și să descoperiți cum să vă certați mai productiv data viitoare. În

urma folosirii acestei metode, emoțiile sunt exprimate și, de obicei, se domolesc destul de rapid. Una sau ambele părți se pot schimba, oamenii își pot spune părerea în chestiuni legate de sistemul lor de valori și pot accepta că nu sunt de acord, iar legăturile emoționale dintre ei tind să devină mai puternice. De obicei, cele mai bune relații umane se formează după ce conflictele iau sfârșit.

Când o numim „metoda de rezolvare a conflictelor“, nu înseamnă că o considerăm singura abordare eficientă în gestionarea tensiunii emoționale specifice conflictelor. Cineva din echipa noastră a început s-o numească așa la un moment dat, și în timp denumirea s-a încetățenit.

Capitolul 14. Rezolvarea problemelor prin cooperare: căutarea unei soluții elegante

Abordarea concentrată pe rezolvarea de probleme permite o dublă decuplare mentală. Ea nu necesită o trecere directă de la un punct de vedere la altul, ci furnizează o perioadă în care mintea e „scoasă din viteză“, în care există deschidere către informații factuale și, astfel, disponibilitatea de a lua în considerare o altă opinie.[1]

– William Reddin, consultant în management

TREI TIPURI DE CONFLICT

În esență, există trei tipuri de conflict. Putem vorbi, în primul rând, de un conflict al emoțiilor. În orice relație importantă, între parteneri vor apărea sentimente ostile, din cauză că toți suntem oameni și între noi există deosebiri inevitabile. De obicei, aceste sentimente pot fi neutralizate prin metoda de rezolvare a conflictelor schițată în capitolul precedent. Există apoi conflicte de valori, care au rareori o „soluție“, pentru că nu produc niciun efect concret sau tangibil asupra celui care se simte afectat. Totuși, metoda de rezolvare a conflictelor îi poate ajuta și în acest caz pe oamenii cu opinii opuse să se înțeleagă mai bine, să fie mai toleranți față de părerea celuilalt și, ocazional, să-și influențeze reciproc atitudinile și acțiunile.

Al treilea tip de conflict, conflictul de nevoi, reprezintă subiectul capitolului de față. După ce au fost soluționate problemele legate de valori și aspectele emoționale ale conflictului, rămân adesea de stabilit chestiuni de fond.

Iată câteva exemple recente de conflicte de nevoi din viața mea:

▪

Nevoia mea
Să am un mijloc de transport ca să pot face cumpărăturile necesare pentru cina di
Să fie telefonul fix „liber“ pentru un apel pe care îl aștept din provincie.
Să termin de dactilografiat niște lucrări.
Să pregătesc decorul centrului nostru de conferințe.

Fiecare dintre aceste probleme a fost rezolvată în așa fel încât nevoile ambelor părți să fie satisfăcute. Înainte de a analiza metoda de rezolvare a problemelor prin cooperare, pe care am folosit-o pentru a pune capăt acestor dispute, să trecem în revistă câteva dintre celelalte opțiuni utilizate în mod obișnuit.

ALTE modalități DE REZOLVARE A PROBLEMELOR

În afară de cooperare, există patru metode destul de răspândite de soluționare a problemelor: negarea, eschivarea, capitularea și dominarea. Fiecare este potrivită din când în când. Utilizarea repetată a oricăreia dintre ele, însă, are consecințe negative previzibile.

Negarea

Conflictele sunt atât de amenințătoare pentru unii, încât oamenii tind să conteste existența problemelor interpersonale. Tot ce fac este să nege problema, s-o excludă din gândirea lor conștientă. Reprimarea conflictului înseamnă a te păcăli pe tine și a-i păcăli și pe ceilalți că totul este în regulă. În toate epocile, oamenii s-au amăgit singuri, strigând: „«Pace, pace!» Dar unde este pacea?“[2]

Când neagă constant existența unei probleme, individul devine mult prea vulnerabil într-o lume care poate fi periculoasă. Negarea repetată provoacă afecțiuni psihosomatice și alte tulburări psihologice.

Eschivarea

Unii oameni sunt conștienți de conflictele interpersonale de nevoi, dar fac, pur și simplu, tot ce le stă în putință ca să nu le înfrunte. Se retrag din situațiile în care apar disensiuni sau tratează superficial problema, purtându-se ca și cum n-ar exista. Multe cupluri își construiesc o fațadă pașnică peste o căsnicie presărată cu neînțelegeri.

Iertarea prematură poate fi o modalitate bine intenționată, dar distructivă de evitare a conflictului. Este o încercare de a petici o relație fără a aborda furia, suferința și alte realități problematice din ea. Din nou, sentimentele sunt ascunse în adânc, unde se pot amplifica până când devin de necontrolat.

Evitarea repetată a problemelor diminuează profund capacitatea persoanei de a trăi o viață împlinită. Paradoxul eschivării este că oamenii o folosesc adeseori pentru a încerca să mențină o relație sănătoasă, în timp ce ea slăbește relația și creează o distanțare deprimantă și glacială. Acest tip de retragere devine de multe ori o abandonare continuă a oportunităților pe care le oferă lumea. Mai mult, eschivarea permanentă duce inevitabil la negare și la toate efectele negative ale acesteia.

Capitularea

Când se confruntă cu o nevoie a altcuiva, care intră în conflict cu propriile lor nevoi, mulți oameni capitulează. Se dau bătuți, adesea fără luptă. Trec prin viață fără să-și satisfacă nevoile. Unii părinți folosesc o abordare permisivă în creșterea copiilor. În practică, acest lucru poate fi exprimat în mod repetat printr-o capitulare în fața nevoilor, dorințelor și cerințelor copilului, în dauna nevoilor legitime ale părinților, care rămân nesatisfăcute.

Când cineva își face un obicei din a ceda în fața altcuiva, apare un flux de resentimente îndreptat împotriva persoanei „câștigătoare“. Discutând despre pericolele permisivității, un psiholog spunea unui grup de părinți: „Dacă vreți să vă detestați copilul, lăsați-l pur și simplu să aibă mereu câștig de cauză. Este o formulă care nu dă greș“.

Folosirea repetată a oricăreia dintre cele trei variante menționate – sau orice

combinație a lor – vădește un comportament docil. Consecințele negative ale docilității menționate la paginile 246–249 sunt valabile și în cazul folosirii constante a negării, eschivării sau capitulării.

Dominarea

O altă abordare în rezolvarea problemelor este dominarea – a-ți impune soluția. Cel care domină procesul decizional vine cu o soluție menită să-i satisfacă nevoile. Noi am descoperit că rar se întâmplă ca aceste soluții să satisfacă nevoile persoanei dominante la fel de bine ca alte tipuri de rezolvări. E posibil ca lucrurile să iasă cum vrea ea sau să obțină un anumit rezultat, însă relația va suferi inutil. Nevoile celuilalt fie nu sunt luate deloc în seamă, fie nu sunt percepute sau îndeplinite prea bine.

După cum vă puteți imagina, oamenii agresivi tind să se bazeze pe dominare în timpul unui conflict de nevoi. Ceea ce m-a surprins, însă, este numărul mare de oameni docili care, atunci când se găsesc într-o poziție de autoritate, au tendința să-și impună soluțiile asupra altora într-un conflict de nevoi. Acest lucru se petrece adesea în disputele dintre adulți și copii. Adulții presupun de multe ori că au dreptate pentru că posedă mai multe cunoștințe și experiență decât cei mici. Prin urmare, exclud ideea de a rezolva problemele prin cooperare. Un profesor relativ supus, de exemplu, spunea că: „Am căutat ca el să fie de acord cu soluția mea. În loc să-mi doresc cu adevărat să rezolv o problemă, am vrut ca elevul să capituleze. Și mă mai consider lipsit de agresivitate?!“ Predând abilități de comunicare câtorva mii de oameni aflați în poziții de autoritate (părinți, manageri, profesori etc.), am descoperit că mulți dintre cei mai puțin asertivi capitulează când le lipsește puterea dată de un anumit statut“, dar sunt dominatori când se află într-o poziție care îi plasează deasupra altora. Există multe explicații pentru acest fenomen. Cred că unul dintre motive este că majoritatea oamenilor au avut rareori prilejul să observe alte variante decât dominarea și capitularea. Așadar, când devin ei înșiși indivizi cu autoritate, se comportă așa cum au fost modelați în anii de formare și în experiența lor de muncă. Sarcina pe care o au de îndeplinit părinții, profesorii și managerii pare să fie în ochii multora conceperea și apoi impunerea soluțiilor „bune“.

Nenumărate consecințe negative pot apărea atunci când, într-un conflict de nevoi, ne bazăm în exces pe ideea de a ne impune soluțiile asupra altora. Pe de o parte, se naște iarăși un flux de resentimente, de această dată îndreptat împotriva persoanei care impune soluția. Pe lângă resentimentele normale pe care oamenii tind să le simtă când sunt dominați, impunerea unei soluții poate să le trezească vechi resentimente nerezolvate, datând de pe vremea când alte figuri autoritare și-au impus voința asupra lor în trecut. Este posibil, așadar, ca individul autoritar să nu fie nevoit să facă față doar resentimentelor stârnite în celălalt de acțiunea sa, ci și altora, acumulate de-a lungul anilor. Când actul de dominare e repetat, rezultatele negative sunt de multe ori dramatice. Oamenii recurg la sabotaj, furtișaguri, greve, rezistență pasivă, distanțare emoțională și alte moduri distructive de a riposta.

De multe ori, când este impusă, aplicarea soluțiilor trebuie urmărită cu rigurozitate. În definitiv, dacă nevoile celuilalt nu sunt satisfăcute și/sau el nu a luat parte pe deplin la procesul decizional, e puțin probabil să fie foarte motivat să se asigure de implementarea soluției. În felul acesta, nu numai că e dificil să rezolvați anumite probleme, însă, chiar dacă ele se rezolvă, s-ar putea ca rezolvarea să nu dureze dacă cel care a impus soluția nu supraveghează cu mare atenție și cheltuială de energie modul în care e aplicată.

Dacă este folosită constant, abordarea autoritară poate fi foarte nocivă pentru partenerul de relație. Erich Fromm, renumitul psihoterapeut, scria:

În măsura în care autoritatea socială și parentală tind să-i frângă copilului voința, spontaneitatea și independența, acesta, nenăscându-se ca să-i fie frânte, luptă împotriva autorității reprezentate de părinți; el luptă pentru a fi eliberat nu doar de presiune, ci și pentru libertatea de a fi el însuși, o ființă umană deplină, nu un automat. Anumiți copii au mai mult succes în lupta pentru libertate decât alții, deși puțini au un succes deplin. Cicatricile lăsate de înfrângerea copilului în lupta împotriva autorității iraționale trebuie considerate a sta la baza oricărei nevroze[3].

Clark Moustakas, psiholog la Institutul Merrill-Palmer, a studiat alienarea în cazul copiilor și a descoperit că, în mare măsură, ea provine din modul în care

aceștia au fost dominați de adulți „prin porunci exigente, spuse cu voce puternică, și prin vorbe mieroase și manipulatoare“. Moustakas afirmă că: „Ceea ce m-a șocat [...] este că, în ciuda tuturor dovezilor, [...] oamenii autoritari continuă să-și impună standardele și valorile asupra celorlalți [...]“[4].

Capitularea și dominarea sunt strategii prin care o persoană câștigă, iar cealaltă pierde. Negarea și eschivarea sunt și ele abordări de acest tip: prin lipsa conștientizării sau prin retragere, una dintre părți pierde – nu își vede nevoile satisfăcute. Dacă ne gândim la consecințele pe care le au asupra relațiilor, probabil ar fi corect să spunem că utilizarea repetată a oricăreia dintre aceste patru abordări face ca ambele părți să aibă de pierdut. Fiecare partener pierde ceva, iar relația în sine se deteriorează.

Compromisul: să ne întâlnim la mijloc

Compromisul e definit ca „acordul la care se ajunge prin concesii reciproce“. El ține cont de nevoile și de temerile ambilor parteneri. Există momente în care compromisul este foarte important în soluționarea diferendelor interpersonale. Henry Clay, politicianul american care a trecut Compromisul Missouri prin Camera Reprezentanților, spunea că este cimentul care menține Uniunea laolaltă:

Toată legislația [...] este bazată pe principiul concesiilor reciproce. [...] Cel care se ridică deasupra umanității, deasupra slăbiciunilor, a invalidității, a dorințelor și a trebuințelor ei, n-are decât să spună, dacă poftește: „N-o să fac niciodată vreun compromis“; dar fie ca niciunul dintre cei care nu sunt deasupra viciilor naturii noastre comune să nu disprețuiască compromisul[5].

Într-o lume de nevoi, dorințe și valori aflate în conflict, compromisul își are, evident, locul lui. Când este folosit consecvent și corespunzător, el poate însă duce la rezultate foarte neplăcute, așa cum o arată cu claritate vechea poveste a

judecății lui Solomon.

Solomon a fost regele Israelului în secolul al IX-lea î.H. În acele vremuri, una dintre sarcinile importante ale monarhului era cea de judecător al pricinilor personale. Într-o zi, două femei s-au înfățișat înaintea lui Solomon cu un copil mic, fiecare susținând despre el că i-ar aparține:

Iar una din femei i-a zis: „Cată spre mine, domnul meu! Eu și femeia aceasta am locuit într-o singură casă și în aceeași casă am născut. Și a fost că a treia zi după ce am născut eu, a născut și această femeie; [...] iar altcineva în afară de noi două n-a fost în casă. Dar pruncul acestei femei a murit noaptea, din pricină că ea a adormit peste el. Iar la miezul nopții s-a sculat și mi-a luat pruncul din brațe – căci roaba ta dormea – și l-a culcat la sânul ei, iar pe pruncul ei cel mort mi l-a pus mie la sân. Când eu, dimineața, m-am sculat să-mi alăptez pruncul, el era mort; și, iată, dimineața am luat seama bine la el: și, iată, nu era fiul meu, cel pe care-l născusem“.

Iar cealaltă femeie a zis: „Nu, ci acela care trăiește e fiul meu; fiul tău e cel mort...“. Așa au vorbit ele în fața regelui.

Atunci regele le-a zis: [...] „Luați o sabie și aduceți-o la mine!“ Și au adus o sabie în fața regelui. Și a zis regele: „Tăiați în două pruncul cel viu, cel care suge: jumătate din el dați-l acestei femei, iar cealaltă jumătate dați-o celeilalte femei!“

Atunci femeia al căreia era copilul cel viu a zis către rege – că-i sărise inima pentru copilul ei: „Vai mie, doamne!, dați-i ei pruncul, numai să nu-l omorâți!“ Dar cealaltă a zis: „Să nu fie nici al meu, nici al ei; împărțiți-l!“ Atunci regele a răspuns, zicând: „Dați pruncul cel viu femeii care a zis: «Dați-i-l ei, numai să nu-l omorâți!», căci aceasta este mama lui!“[6]

În situația aceasta, compromisul care era acceptabil pentru una dintre femei însemna moartea copilului. Folosirea repetată a compromisului poate fi fatală și în alte moduri mai puțin evidente. În multe căsnicii se reunesc două personalități extrem de diferite. Când nu sunt de acord, soții pot să-și rezolve problemele în mod consecvent prin compromis. Pe parcursul a douăzeci de ani de căsnicie,

oricând există opinii diferite, fiecare cade la învoială pentru mai puțin decât și-ar fi dorit cu adevărat. Compromisurile aduc o pace domestică temporară, lipsită de bucurie și de plăcere. După ani de compromisuri insipide, căsnicia sfârșește prin unul din două tipuri de divorțuri – legal sau emoțional.

Și în organizații, folosirea excesivă a compromisului ucide creativitatea, sufocă oamenii și reduce profitul. În cartea lui Ascensiunea într-o organizație, Robert Townsend, lider în domeniul afacerilor, recomanda:

În general, nu e bine să faci compromisuri. Compromisul trebuie privit ca o ultimă opțiune. Dacă două departamente sau divizii au o problemă pe care nu o pot rezolva și aceasta ajunge în atenția ta, ascultă ce are de spus fiecare dintre părți și [...] dă dreptate uneia din ele. În acest mod, câștigătorul se simte obligat să facă tot posibilul pentru a rezolva problema. Impune-le oamenilor să nu accepte compromisuri[7].

Pentru că fiecare parte câștigă mai puțin decât satisfacerea integrală a nevoilor și dorințelor proprii, compromisul este o metodă în care ambele părți au de pierdut. Fiecare renunță la ceva pentru a pune capăt conflictului sau pentru a rezolva problema.

CĂUTAREA UNEI SOLUȚII „ELEGANTE“ PRIN COOPERARE

În cazul rezolvării problemelor prin cooperare, oamenii care descoperă că au nevoi aflate în conflict colaborează pentru a găsi o soluție acceptabilă pentru ambele părți. Acest lucru presupune redefinirea problemei, descoperirea unor soluții alternative inedite și concentrarea asupra intereselor care coincid parțial. În acest proces, nicio persoană nu capitulează și nici nu o domină pe cealaltă, pentru că nimeni nu pierde, nimeni nu renunță la ceva sau cedează și toate părțile obțin beneficii. Este o metodă reciproc avantajoasă. Când putem să o folosim –

ceea ce se întâmplă adesea –, ea reprezintă de obicei maniera ideală de rezolvare a conflictelor de nevoi care apar între oameni.

Mary Parker Follett a ilustrat această abordare scriind despre doi oameni care se aflau într-o cămăruță neaerisită dintr-o bibliotecă universitară. Unul voia să deschidă fereastra, celălalt voia s-o țină închisă. În loc să se concentreze asupra soluțiilor (dacă fereastra să stea închisă sau deschisă), s-au gândit la nevoile lor și au rezolvat problema venind cu o altă soluție: au deschis o fereastră în camera alăturată. Astfel, persoana care avea nevoie de aer proaspăt a avut parte de el și, în același timp, vântul n-a suflat direct spre cel care nu voia să stea în curent.[8]

După ce a instruit mii de cursanți – manageri, profesori, părinți, personal medical, agenți de vânzări, psihoterapeuți, membri ai clerului ș.a.m.d. –, echipa noastră a ajuns să considere că majoritatea oamenilor sunt uimiți să descopere că există o metodă din care toată lumea are de câștigat și că ea poate să rezolve cu adevărat multe dintre cele mai spinoase probleme cu care se confruntă. Mulți ne-au spus cât sunt de mulțumiți să scape de metodele cu care erau obișnuiți de ani întregi și prin care cineva sau toată lumea avea mai mult sau mai puțin de pierdut.

Firește, multe persoane sunt sceptice că metodele din care toată lumea are de câștigat pot funcționa în „lumea reală“. Când menționez exemplul lui Mary Parker Follett despre deschiderea unei ferestre într-o cameră alăturată, un participant la curs poate spune: „Da, dar e posibil să nu existe un geam în camera de lângă“[9]. În acest caz, oamenii creativi pot găsi altă opțiune atrăgătoare pentru ambele persoane. Un amic de-al meu care s-a aflat într-o situație asemănătoare, în care nu exista o fereastră într-o cameră alăturată, a găsit mai multe soluții care au fost agreate de ambele părți. Printre acestea s-au numărat schimbarea locurilor în cameră, deschiderea jumătății de sus a geamului în locul celei de jos și căutarea unui alt loc de ședere în bibliotecă. Eu însumi am fost uimit să văd câte conflicte cu adevărat dificile de nevoi din viața mea s-au rezolvat prin cooperare. Această metodă nu este însă un panaceu pentru toate problemele vieții. Există anumite situații în care nu va funcționa sau în care este mai potrivită altă abordare. Totuși, rata de succes a metodei pentru problemele tipice care apar între oameni este extraordinar de mare.

CEI ȘASE PAȘI AI COOPERĂRII

John Dewey, unul dintre cei mai mari filosofi americani, a declarat că filosofia trebuie să înceteze să fie „un mecanism de gestionare a problemelor filosofilor" și să devină o metodă cultivată de filosofi pentru a soluționa problemele oamenilor obișnuiți.[10] Probabil „cea mai insistentă propunere a lui John Dewey" a fost de a stabili „reguli ale logicii [...] universal recunoscute" care să-i ajute pe oameni să soluționeze problemele dând rezultate mai bune și prevenind totodată efectele neplăcute.[11] „Regulile logicii" concepute de Dewey formează un proces care poate fi utilizat pentru a rezolva probleme personale și profesionale, pentru a soluționa conflicte sociale sau a examina subiecte științifice și de altă natură.[12] Psihologul Thomas Gordon a scris despre aplicarea acestui proces la soluționarea problemelor interpersonale, după ce oamenii descoperă cu ajutorul mesajelor asertive și al ascultării că au nevoi aflate în conflict.[13]

Iată cei șase pași ai procesului:

1. Definiți problema în termeni de nevoi, nu de soluții.[14]

2. Faceți brainstorming pentru posibile soluții.

3. Selectați soluția (soluțiile) care satisface cel mai bine nevoile ambelor părți și verificați posibilele consecințe.

4. Planificați cine și ce va face, unde și când.

5. Implementați planul.

6. Evaluați procesul de rezolvare a problemei și, ulterior, cât de bună s-a dovedit soluția găsită.

Rezolvarea problemelor prin cooperare necesită folosirea abilităților de ascultare și de autoafirmare și a metodei de rezolvare a conflictelor. În plus, va trebui să înțelegeți metoda cooperării – care este destul de simplă, fiindcă se bazează pe o progresie logică – și să evitați capcanele obișnuite ale folosirii ei. Să parcurgem deci procesul pas cu pas.

Pasul 1: Definiți problema în termeni de nevoi, nu de soluții

Cei mai mulți dintre noi sunt de acord fără să stea pe gânduri că formularea precisă a problemei trebuie să preceadă toți ceilalți pași. Din cauza vieții agitate, a presiunii vremurilor pe care le trăim, a stresului emoţional provocat de problemă și a efortului intelectual pe care îl presupune uneori definirea ei cu claritate, mulți oameni se mulțumesc cu o definiție de mântuială. O formulare „la plesneală“ va submina probabil întregul proces de rezolvare prin cooperare a problemei. Este important să ajungem la o formulare clară, concretă și succintă.

Pentru un rezultat reciproc benefic, problema este formulată în termeni de nevoi, nu de soluții.[15] Acest lucru este atât de important, încât se impune să detaliez ce vreau să spun prin această distincție, de ce este esențială și cum poate fi făcută.

Mai întâi, ce vrea să însemne definirea unei probleme în termeni de nevoi? De cele mai multe ori, oamenii se gândesc la probleme în termenii unor soluții contradictorii. Cinci membre ale unui ordin religios locuiau împreună într-o casă și foloseau aceeași mașină. Toate erau active în comunitate și, prin urmare, participau deseori seara la întruniri. După cum vă puteți închipui, conflictul a pornit de la folosirea mașinii. Când au încercat să definească problema, sora Veronica a spus: „Îmi trebuie mașina ca să merg la ședința consiliului școlar de la ora 20:00“. (Ședința se desfășura în marginea estică a orașului.) Sora Katherine a spus: „Dar și eu am nevoie de mașină ca să merg la întrunirea grupului de lucru pentru activități sociale al parohiei, la aceeași oră.“ (Întrunirea se desfășura într-o suburbie aflată la șaisprezece kilometri la vest de oraș.) Cum se întâmplă de obicei, aceste femei devotate își definiseră problema în termenii unor soluții aflate în conflict: „Îmi trebuie mașina în seara asta“. „Dar și eu am nevoie de mașină ca să merg în direcția opusă la aceeași oră.“ Când o problemă este definită astfel – în termeni de soluții –, orice rezultat reciproc avantajos este exclus. De mașină are parte doar una dintre femei. Una câștigă, cealaltă pierde.

Le-am rugat să formuleze problema în termeni de nevoi.

Ambele mi-au răspuns: „Diseară am nevoie de mașină“. Dar asta era, pur și simplu, o reformulare a problemei tot în termenii unor soluții predeterminate.

Ca să ajung la nevoia care genera aceste soluții, le-am întrebat: „Pentru ce vă trebuie mașina?“

Sora Veronica a răspuns: „Am nevoie să mă duc și să mă întorc de la ședință“.

Sora Katherine a zis: „Iar eu am nevoie să ajung la întrunirea comitetului de activități sociale“.

Nevoia ambelor femei era transportul. Utilizarea mașinii era una dintre soluțiile posibile la nevoia lor. După ce și-au definit problema în termeni de nevoi, nu de soluții, au ieșit la iveală mai multe soluții. Chestiunea le dădea bătăi de cap celor două femei de mai bine de un an. De îndată ce au definit-o în termenii nevoii de transport, au fost capabile s-o rezolve în câteva minute. Șase luni mai târziu, am primit o scrisoare în care îmi povesteau că soluția adoptată funcționa în continuare și că „abordarea în termeni de nevoi“ făcuse ca relațiile interpersonale din comunitatea lor religioasă să fie mai constructive.

Vă amintiți de cei doi oameni din încăperea neaerisită din bibliotecă? Probabil că începuseră prin a-și formula problema în termeni de soluții. Unul voia ca fereastra să fie deschisă, celălalt o dorea închisă. Dacă unul ar fi fost întrebat: „Ce vrei să obții deschizând fereastra?“, răspunsul ar fi putut fi un enunț referitor la o nevoie: „Să intre mai mult aer curat“. Dacă celălalt ar fi fost întrebat: „Ce câștigi dacă ții geamul închis?“, fără îndoială că ar fi răspuns formulând tot o nevoie: „Nu vreau să mă tragă foarte tare curentul, pentru că mă paște o răceală“. Când problema este redefinită – formulată în termeni de nevoi –, pot fi descoperite opțiuni satisfăcătoare pentru ambele părți, cum ar fi deschiderea unei ferestre într-o cameră alăturată. Pentru a descoperi nevoile, încercăm să aflăm de ce persoana dorește soluția propusă inițial. Dacă înțelegem avantajele pe care i le oferă soluția respectivă, i-am descoperit „nevoia“.

De ce să ne batem capul să definim problemele interpersonale în termeni de nevoi, nu de soluții? Motivul, deja sugerat, este că definirea în termeni de soluții duce inevitabil la rezultate din care unul are de câștigat și altul, de pierdut.

Despre conflict, Ross Stagner spunea că este „o situație în care doi sau mai mulți oameni au obiective pe care ei cred că le poate atinge doar unul sau celălalt, dar nu amândoi“[16]. Esența acestei fraze este cuvântul „cred“. Dacă percepția problemei se schimbă din capul locului, trecând de la o situație în care cineva are de pierdut la una în care ambii parteneri au de câștigat, șansele de a obține un

rezultat reciproc avantajos cresc considerabil. O percepție falsă și limitată a naturii problemei sabotează majoritatea eforturilor de rezolvare.

Redefinirea problemei în termeni de nevoi produce un mod de rezolvare a conflictului în care ambele părți (sau toate) își pot satisface nevoile.

Cum definim o problemă în termeni de nevoi?

Uneori, este evident că există un conflict de interese. Pentru cele două surori din ordinul religios, liniile generale ale problemei erau clare. Sarcina lor era să redefinească problema în termeni de nevoi. Dacă n-ar fi fost prezent un terț, ar fi trebuit să se asculte empatic una pe alta și să dea dovadă de un comportament asertiv pentru a-și înțelege reciproc nevoile. O modalitate de a redefini problema este să distingem între mijloace și scopuri. Care este obiectivul final pe care vrea să îl atingă sora Veronica cu mijloacele selectate (folosirea mașinii comune)? Un prieten folosește următoarea formulă pentru definirea nevoilor: „Am nevoie să... [enunțarea obiectivului, nu a soluției]“. I se pare un lucru util în procesul asertiv. Când ascultă, caută același tip de informație: „Ai nevoie să... [după o ascultare atentă, enunță obiectivul celuilalt, nu soluția pe care acesta poate a propus-o]“.

Stresul conflictului sau chiar al anticipării lui îi face adeseori pe oameni să-și mascheze, fără să vrea, nevoile printr-un limbaj mult mai codificat decât de obicei. Apoi, din cauza aceluiași stres, capacitatea lor de a asculta scade semnificativ. Prin urmare, definirea problemei în termeni de nevoi poate să ia surprinzător de mult timp – chiar și atunci când aspecte importante ale conflictului sunt evidente încă de la început.

Adeseori însă, conflictul de nevoi este camuflat. Este posibil ca, la începutul unei conversații, una sau ambele părți să nu fie conștiente de nevoia celeilalte. Cel conștient de nevoile lui poate să transmită un mesaj asertiv și să se lovească de „un zid“, pentru că celălalt are nevoi contrare la fel de intense. În asemenea cazuri, persoana asertivă își folosește întâi abilitățile de rezolvare a conflictelor (dacă celălalt e stăpânit de o emoție puternică) și abia apoi trece la rezolvarea prin cooperare a problemelor. Fiindcă e important să cunoaștem natura precisă a nevoii celuilalt și pentru că se poate ca el să n-o fi formulat cu claritate, e posibil să ne ia mult timp ca să înțelegem problema în termeni de nevoi și s-o enunțăm exact.

Uneori, cineva poate să-l asculte pe altul dezvăluindu-și visurile și să afle

deodată informații care, fără ca celălalt să știe, intră în conflict cu nevoile lui. Ascultătorul trebuie să reflecte atunci cu claritate nevoile celuilalt, să-și formuleze asertiv propriile nevoi, iar apoi, după ce problema a fost enunțată satisfăcător pentru ambele părți, poate urma și restul procesului de rezolvare a problemei. Este însă dificil să ascultăm precis și empatic, să fim asertivi dând dovadă de respect și de franchețe și să formulăm ambele seturi de nevoi cu obiectivitate, mai ales când trecem prin stresul provocat de conflict.

De exemplu, o mamă își asculta fiica de 17 ani, Joan, care îi spunea cât de mult o entuziasmează faptul că urmează să absolve liceul în ianuarie (cu o jumătate de an mai devreme decât restul clasei ei). Joan se simțea ușurată că îndeplinise toate cerințele legate de învățătură și era mândră că își făcuse rost de o slujbă pentru perioada dinaintea facultății.

Mama ei, care predă abilități de comunicare, a fost capabilă să asculte empatic descrierea realizărilor și speranțelor de viitor ale lui Joan.

Apoi Joan și-a expus planul de a merge în Arizona (ea locuia în statul New York) pentru a se întâlni cu doi tineri, după care să viziteze San Diego ca să se vadă cu un al treilea. Acest plan a intrat în conflict cu sistemul de valori al mamei, făcând-o să renunțe la ascultarea empatică și să ridice bariere în calea comunicării.

Ulterior, când și-a dat seama ce se petrecuse, mama a redeschis conversația și și-a impus să asculte empatic. Apoi și-a formulat obiecțiile, și amândouă s-au străduit să găsească o soluție mutual agreabilă.

Participanții la cursurile noastre ne spun că unul dintre cele mai dificile aspecte ale metodei prin cooperare este faptul că, de multe ori, la începutul unei interacțiuni nu-și imaginează că au nevoie de această abilitate, pentru că nu sunt conștienți de nevoia intensă a celuilalt. Înțelegerea acestei nevoi și apoi schimbarea metodei (renunțarea pe moment la autoafirmare) sunt un proces dificil și foarte cronofag atunci când deprindem pentru prima oară abilități de comunicare. Exersând însă, el devine mult mai simplu și întru câtva mai rapid.

Definirea problemei în termeni de nevoi, primul pas al metodei de rezolvare a problemelor, ocupă deseori jumătate din timpul necesar întregului proces. Ea înseamnă să parcurgem încă o dată enunțarea propriilor nevoi, ascultarea reflectivă până înțelegem nevoile celuilalt, apoi enunțarea ambelor serii de nevoi

într-o frază care rezumă problema. Cu excepția problemelor foarte simple sau foarte dificile, socotesc că este nevoie de cinci până la douăzeci de minute pentru acest pas. Dar merită! Adaptând o zicală, putem spune că: „O problemă bine definită este pe jumătate rezolvată".

Pasul 2: Faceți brainstorming pentru posibile soluții

După ce problema este definită corect, începe căutarea soluțiilor posibile. De obicei, eu folosesc metoda brainstormingului. Brainstormingul este generarea și enumerarea rapidă de idei de soluții, fără prea multe clarificări și fără a le evalua calitatea. Nenumărate probleme aparent imposibil de rezolvat au fost soluționate constructiv prin utilizarea acestei metode.

În brainstorming, scopul este cantitatea, nu calitatea. Cei experimentați își dau seama că majoritatea ideilor generate vor fi eliminate în etapele ulterioare ale procesului. Dar asta nu contează. Acum important este numărul cât mai mare de idei.

Există niște principii de bază pentru brainstorming care, dacă sunt respectate, generează sesiuni mai productive. Rolul lor este să asigure un mediu în care fluxul intens al energiei creative să se îndrepte spre găsirea cât mai multor soluții într-o perioadă scurtă (de obicei, mai puțin de cinci minute). Abaterea de la oricare dintre ele poate încetini fluxul ideilor și reduce creativitatea grupului. Așadar:

1. Nu evaluați. Evaluarea stăvilește creativitatea, tinde să-i facă pe oameni defensivi și mai predispuși să-și păstreze ideile pentru ei. Amânați orice judecată critică.

Brainstorming .... *Nimeni nu spune: „Nu".*

Brainstorming .... *Nimeni nu spune: „N-o să meargă niciodată".*

Brainstorming .... *Nimeni nu spune: „E o idee stupidă".*

Brainstorming .... *Nimeni nu spune: „O să coste prea mult".*

Brainstorming .... Nimeni nu spune: „S-a mai încercat“.

Brainstorming .... Nimeni nu spune: „E o idee nemaipomenită“.

Va veni și momentul să spuneți care dintre soluții vi se par mai bune. Acum însă, respectați cu rigurozitate regula, chiar și atunci când evaluările „pozitive“ par necesare.

2. Nu clarificați și nu cereți clarificări. Remarcile explicative împiedică generarea rapidă și creativă a soluțiilor. Deseori, când oamenii încep să explice ce voiau să spună în timpul procesului de brainstorming („Vreau să lipesc anunțuri pe uși pentru că...“) sau sunt întrebați de ceilalți ce voiau să spună, fluxul ideilor încetinește.

3. Nu vă sfiiți de idei trăsnite. O idee neobișnuită poate părea lipsită de sens, dar poate să ofere de fapt, într-o formă incipientă, soluția finală. Mi s-a povestit cum managerii unui aeroport important discutau despre cum pot fi deszăpezite pistele. Unul dintre ei a sugerat să atârne de turnul de control o broască uriașă care să dea zăpada la o parte cu limba ei enormă. În timp, ideea a fost reformulată și a dat soluția finală – un tun rotativ care pulverizează un jet de aer.

Dincolo de utilitatea lor ocazională, ideile trăsnite sunt adesea propice pentru relaxarea partenerilor sau a grupului, încurajând o mai mare creativitate.

4. Dezvoltați-vă reciproc ideile. Brainstormingul generează o mulțime de sugestii incomplete. Cele mai bune soluții apar adesea completând sau combinând idei ori dezvoltând o primă formă a ideilor deja propuse. Un cuplu de tineri discuta despre cum s-a fi putut adăposti de intemperii în timpul vacanței. El a propus: „Să cumpărăm o furgonetă“. Plecând de la această idee, ea i-a răspuns: „Să închiriem în fiecare an o autorulotă pentru două săptămâni“.

5. Notați fiecare idee (sau întrebați-l pe celălalt dacă vrea el să facă asta). Când se poate, asigurați-vă că fiecare idee este consemnată preluând câteva dintre cuvintele-cheie ale vorbitorului. Cel care scrie nu trebuie să devină redactor, cenzor sau judecător – este un simplu scrib. De multe ori, când faceți brainstorming în grup, e bine să existe două sau mai multe persoane care să noteze ideile pe foi de flipchart.

6. Evitați să asociați numele oamenilor cu ideile sugerate sau să notați separat contribuția fiecăruia. Profesorii notează adesea ideile proprii într-o coloană și ideile elevilor în altă coloană. Mulți părinți comit aceeași greșeală din neatenție. Obiectivul este ca perechea sau grupul să producă cele mai bune idei cu putință. Toate părțile contribuie la un climat care stimulează creativitatea, fiecare oferă idei care îi îndeamnă pe ceilalți să se gândească – așadar, chiar dacă în realitate este aleasă contribuția cuiva anume, e vorba despre un efort de grup. E contraproductiv să ne concentrăm asupra celui care a exprimat prin cuvinte ideea.

Cercetările au demonstrat că e important să nu începem o sesiune de rezolvare a problemelor cu ideea că există o singură soluție a conflictului[17]. Rigiditatea în materie de soluții este responsabilă de eșecul multor eforturi de rezolvare a problemelor. După ce folosiți procesul cu regularitate, s-ar putea să fiți uimiți de câte soluții „elegante“ există la probleme extrem de dificile.

Pasul 3: Selectați soluția (sau combinația de soluții) care satisface cel mai bine nevoile ambelor părți

Dacă anumite soluții care au apărut în etapa de brainstorming au nevoie de o clarificare, acum este momentul s-o faceți. Clarificarea trebuie să fie cât mai succintă cu putință. Principiul „nu evaluați“ este valabil atât în perioada de clarificare, cât și în cea în care sunt generate ideile. Dacă nu e nevoie de clarificări, începeți procesul de selecție.

Următoarele repere s-au dovedit utile în selectarea unei soluții sau combinații de soluții:

1. Întrebați-l pe celălalt ce variante de soluție ar prefera. Nu eliminați soluțiile una câte una. Metoda

aceasta vă irosește timpul inutil și poate diminua atenția și eficiența oamenilor în procesul de rezolvare a problemei.

2. Spuneți care variante vi se par vouă cele mai bune. Asigurați-vă că nevoile voastre sunt satisfăcute.

3. Vedeți care alegeri coincid.

4. Alegeți împreună una sau mai multe variante. De obicei, dacă nevoile au fost bine definite de la început, ambele părți vor selecta în mare parte aceleași variante.

Aveți grijă ca partenerul să fie satisfăcut de soluția la care ați ajuns. Este în avantajul vostru, dar și al celuilalt, să acceptați amândoi alegerea făcută. Dacă ea îi satisface nevoile, celălalt va fi mult mai motivat să se asigure că soluția este implementată. Cum spunea cu înțelepciune cineva: „Oamenii acționează din motivele lor, nu din ale noastre".

Consensul este cea mai adecvată metodă în procesul de rezolvare a problemelor prin cooperare. Consensul înseamnă să găsim „un sens al întâlnirii", înseamnă disponibilitatea de a accepta decizia grupului. Rensis și Jane Likert afirmau că:

Procesul de stabilire a consensului constă în schimbul liber și deschis de idei care continuă până când se ajunge la o înțelegere. El garantează că obiecțiile fiecărui individ sunt ascultate și înțelese și că se face un efort sincer de a le lua în considerare în timp ce se caută și se formulează o concluzie. Este posibil ca această concluzie să nu reflecte dorințele exacte ale fiecăruia, dar, fiindcă nu încalcă interesele profunde ale nimănui, poate fi acceptată de toți[18]*******.

Când doi oameni recurg la metoda rezolvării problemelor prin cooperare, poate părea prea formal să spunem că se ajunge la decizii prin consens. Totuși, spiritul consensului se manifestă în tot procesul de cooperare de fiecare dată când acesta este folosit. Votul majoritar, procedurile parlamentare, respectarea Regulilor de

ordine ale lui Robert******** – acestea nu sunt aplicate în rezolvarea prin cooperare a problemelor.

După ce au selectat o soluție care le pare mulțumitoare, e important ca ambele părți să încerce să anticipeze posibilele ei consecințe. Soluțiile aparent foarte bune sunt deseori date peste cap de consecințe neprevăzute. Deși este imposibil să prezicem cu exactitate toate urmările lor, oamenii care se pricep la rezolvarea problemelor nu trec cu ușurință peste această etapă importantă.

Pasul 4: Planificați cine și ce va face, unde și când

Uneori, oamenii sunt atât de fericiți că ajung la o decizie care satisface nevoile variate ale tuturor, încât sărbătoresc prematur, în loc să decidă cum va fi pusă în aplicare. Însă o soluție valorează exact cât implementarea ei. Părțile implicate trebuie să hotărască cine și ce va face, unde și când. Uneori, la fel de important este să determinăm și cum se vor face lucrurile – ce metode se vor utiliza. E util, de asemenea, să specificăm o dată când părțile se vor reuni pentru a examina cum decurge implementarea soluției.

Mulți oameni sunt uituci. Alții își amintesc inexact. E de dorit să scriem pe hârtie înțelegerea la care s-a ajuns, inclusiv detaliile legate de cine, ce și când va face. Acordul scris va fi doar un memento. Unora le place să păstreze pe o singură pagină expunerea problemei, ideile care au fost propuse, soluția aleasă și deciziile legate de punerea ei în practică. Cunosc o familie ai cărei membri semnează hârtiile, le datează și păstrează toate înțelegerile îndosariate într-un sertar. Le face plăcere să citească învoielile la care au ajuns cu ani în urmă, la fel cum altora le place să se uite la fotografii de la diverse evenimente din trecut.

Pasul 5: Implementați planul

Până în acest punct al procesului ne-am gândit și am discutat. Acum suntem gata

de acțiune. S-a ajuns la o

înțelegere legată de cine și ce va face, unde și când. Acum este momentul să trecem la fapte.

De obicei, primii patru pași sunt parcurși odată, într-o singură discuție. Când discuția ia sfârșit, în general, părțile se despart și au grijă apoi să-și îndeplinească atribuțiile stabilite. În semn de bună-credință, e important să finalizați la timp sarcinile care vă revin. Dacă celălalt a participat activ la procesul de rezolvare a problemei și dacă nevoile lui au fost satisfăcute de soluție, sunt șanse mari să-și îndeplinească la rândul lui partea de înțelegere.

Cu toate acestea, oamenii sunt oameni și, uneori, felul cum acționează ulterior nu se ridică la nivelul înțelegerilor pe care le-au încheiat cu maximă sinceritate. În astfel de situații, poate fi potrivit un mesaj asertiv, urmat de ascultare reflectivă.

Dacă rezolvați problema în cooperare cu altcineva, săriți peste pasul 5 (implementarea) și treceți direct la pasul 6. Punerea planului în practică are o importanță crucială, însă nu poate începe până când nu duceți discuția la bun sfârșit.

Pasul 6: Evaluați procesul de rezolvare a problemei și, ulterior, estimați cât de bună s-a dovedit a fi soluția găsită

După o sesiune de rezolvare a unei probleme, mie îmi place să fac o pauză pentru a analiza cum s-a desfășurat procesul. Printre subiectele pe care le discut cu partenerul/partenerii de comunicare se numără:

• ce simte la modul general fiecare dintre noi în legătură cu procesul pe care tocmai l-am desfășurat;

• ce ne-a plăcut cel mai mult;

• ce ne-a plăcut cel mai puțin;

• un lucru care m-a deranjat;

• un lucru care l-a deranjat pe celălalt;

• un lucru pe care aș vrea să nu-l fi făcut sau spus;

• un lucru pe care celălalt ar vrea să nu-l fi făcut sau spus;

• ce ar putea fiecare să facă mai bine data viitoare.

Spre finalul discuției inițiale, mă asigur întotdeauna că stabilim o zi în care ne întâlnim ca să verificăm cât de bine funcționează soluția. Unele planuri de acțiune nu trec testul timpului – fie în întregime, fie în parte. Dacă un plan nu funcționează, el trebuie corectat sau trebuie agreat unul nou. Dacă funcționează, ce-ar fi să sărbătorim că am rezolvat cu succes o problemă dificilă?

Semnificația METODei cooperării

Un prieten consultant, Peter Lawson, subliniază că fiecare pas al metodei conține un mesaj important de afirmare a ambelor părți, venit din partea fiecăreia și care poate fi comunicat la nivel conștient sau subconștient. De-a lungul anilor, i-am completat această opinie cu unele idei proprii. Iată mesajele pe care eu le percep ca fiind implicite în fiecare pas al procesului de rezolvare a problemelor:

▪

Pas	Mesaj
I.	Definiți problema în termeni de nevoi.
II.	Faceți brainstorming pentru a genera posibile soluții.
III.	Selectați soluția care satisface cel mai bine nevoile ambelor părți și verificaț
IV.	Planificați cine și ce va face, unde și când.
V.	Implementați planul.
VI.	Evaluați procesul...
	... și soluția.

-

METODA COOPERării ÎN ACȚIUNE

Înainte și după

Sonje și soțul ei, Woody, aveau frecvent conflicte legate de un anumit aspect din viața lor. Sonje este violonistă într-o orchestră simfonică și trebuie să exerseze cel puțin o oră pe zi. În acest timp, Woody ascultă adesea muzică la maximum. Asta o face pe Sonje să-și piardă concentrarea și o calcă pe nervi. Sonje ne-a oferit următoarea descriere a comportamentului ei dinainte să învețe abilitățile de rezolvare a problemelor prin cooperare și de după aceea.

Reacția mea obișnuită la gestul lui era: „Dă mai încet prostia aia!“ sau: „N-ai pic de respect!“

Într-o zi, am decis să reacționez la gălăgie cu un mesaj asertiv. I-am spus lui Woody: „Dacă dai volumul tare la aparatul stereo atunci când eu exersez, sunt foarte frustrată pentru că îmi afectează concentrarea“.

După ce l-am ascultat reflectiv (și am descoperit multe alte lucruri), am aflat că și soțul meu avea o problemă. Nu-i plăcea să mă audă exersând digitații și tehnici de arcuș la secțiunile dificile ale pieselor muzicale. Așa că încerca să acopere aceste sunete.

Brainstormingul nostru a produs câteva soluții alternative, printre care:

• să exersez imediat după școală, înainte ca el să se întoarcă acasă;

• să izolăm fonic camera;

• să exersez în pauza pe care o am la școală (Sonje e profesoară într-o școală de stat);

• să cumpărăm căști la care să asculte muzica

ș.a.m.d.

Dintre cele douăsprezece soluții, unsprezece nu erau fezabile dintr-un motiv sau altul. Am cumpărat o pereche de căști, iar Woody poate acum să dea volumul oricât de tare, fără să mă deranjeze nici pe mine, nici vecinii.

Firește, lucrurile n-au mers ca la carte în comunicarea dintre noi. Au apărut și bariere, iar ascultarea mea reflectivă a lăsat întru câtva de dorit. Dar, prin utilizarea frecventă a abilităților deprinse la cursul de comunicare, am devenit mai conștienți unul de celălalt la nivel emoțional și ne pricepem mai bine să ne satisfacem reciproc nevoile. Relația noastră s-a îmbunătățit și ne simțim amândoi mai împliniți.

Rezolvarea problemelor cu ajutorul terților

Cineva care posedă abilități de rezolvare a problemelor prin cooperare poate să joace rolul de mediator între alte persoane care au intrat într-un conflict de nevoi.

Un profesor de liceu și-a descris un asemenea rol de terț în rezolvarea unei probleme:

Elevul A și elevul B se ciondăneau pe coridor. I-am despărțit și i-am dus în biroul meu. După ce i-am ascultat o vreme, s-au calmat. Iată situația pe care mi-au descris-o: pentru că perioada de notare se apropia de final, elevii trebuiau să-și depună proiectele la educație tehnologică. Cei doi lucrau la niște proiecte complicate, fiecare dintre ele necesitând utilizarea unei cleme speciale de prindere. Atelierul școlii era dotat cu o singură clemă de fixare de acest tip, și, pentru că amândoi știau asta, fiecare decisese că el avea s-o folosească primul. Teama că s-ar putea să nu-și finalizeze proiectele la timp provocase cearta de pe coridor.

La sugestia mea, cei doi băieți au hotărât să încerce metoda de rezolvare a

problemelor prin cooperare. Problema lor era că fiecare trebuia să-și termine proiectul înainte de finalul semestrului.

Prin brainstorming au fost generate cinci soluții posibile:

1. Întâi își va termina proiectul elevul A, apoi elevul B;

2. Întâi își va termina proiectul elevul B, apoi elevul A;

3. Unul din ei sau amândoi vor alege un alt proiect;

4. Vor face rost de o altă clemă de prindere;

5. Vor pune la punct o metodă care să le permită amândurora să-și finalizeze proiectele la timp, împărțind clema.

Când am evaluat aceste opțiuni, a reieșit că soluțiile 1 și 2 erau imposibil de aplicat, pentru că nu aveau suficient timp să finalizeze întâi un proiect și apoi pe celălalt. Soluția numărul 3 a fost și ea eliminată din lipsă de timp (și pentru că niciunuia nu i-a plăcut această variantă). Soluția 4 a întrunit cel mai repede consensul. Din nefericire, profesorul de educație tehnologică ne-a spus că asemenea cleme trebuiau comandate de la un furnizor din afara orașului și n-ar fi ajuns la timp. Nu mai rămăsese decât soluția 5. Analizând etapele proiectelor individuale, ne-am dat seama că elevul A avea nevoie de clemă în faza inițială a proiectului, pe când elevului B nu-i trebuia decât spre sfârșit. Cooperând și coordonându-se, cei doi își puteau finaliza cu succes proiectele fără întârzieri nejustificate.

Băieții și-au făcut un plan precis. Elevul A a folosit clema în vreme ce elevul B s-a ocupat de alte părți din proiectul său. A i-a lăsat apoi clema lui B, și amândoi și-au încheiat proiectele la timp. Câteva zile mai târziu am evaluat soluția. Fiecare reușise să termine la vreme un proiect de calitate, pentru care obținuse o notă mare și pe care-l oferise în dar familiei. Amândoi erau pe deplin satisfăcuți de cum își rezolvaseră problema.

GESTIONAREA PRELIMINARIILOR ESENȚIALE

Aplanați emoțiile intense înainte de rezolvarea problemei. De multe ori, atunci când există o problemă, oamenii reacționează pătimaș. Dacă celălalt sau amândoi sunteți puternic implicați afectiv, folosiți metoda de rezolvare a conflictelor pentru a reduce stresul emoțional. Dacă numai pe voi vă încearcă sentimente puternice, înainte de a începe să rezolvați problema căutați o cale de a vă elibera fără să-l încărcați emoțional pe celălalt. Faptul că nu sunt rezolvate mai întâi emoțiile este una dintre cele mai răspândite piedici în calea utilizării cu succes a acestei metode.

Asigurați-vă că în rezolvarea problemei sunt implicați oamenii potriviți. Ar trebui să fie prezenți (1) cei care vor fi afectați de rezultat și, uneori, (2) cei care posedă informațiile necesare.

Negociați un moment și un loc în care să rezolvați problema. Asigurați-vă că locul este potrivit. Mie îmi place intimitatea, pentru că așa pot să mă destăinui, îmi place să închid radioul și televizorul, să găsesc un mod de a bloca apelurile telefonice ș.a.m.d. De obicei, solicit o discuție de o jumătate până la trei sferturi de oră. Rareori am nevoie de atâta timp, dar este important să finalizez procesul dintr-odată – afară de cazul când problemele sunt foarte complicate. Și apoi nu poți să știi când dai peste un obstacol pentru care va fi nevoie de mai mult timp decât cel prevăzut.

Dacă, atunci când îl abordez, celălalt întreabă: „De ce vrei să ne vedem?“, pot să răspund simplu: „Hai să așteptăm până avem mai mult timp ca să discutăm“. E posibil ca asta să-l irite puțin, dar s-ar putea să fie mai bine decât să abordăm chestiuni dificile într-un loc și un moment inoportune. E posibil să fiți nevoiți să folosiți metoda de rezolvare a conflictelor dacă evitați în continuare să menționați subiectul. Pe de altă parte, vor fi și momente în care puteți să dezvăluiți ceea ce vreți să discutați.

Următorul pas preliminar este să scrieți pe hârtie mesajul asertiv cu care veți începe întâlnirea. Da, scrieți-l de mână. Este foarte important pentru voi să vă exprimați clar nevoile și să le enunțați precis și fără a-l judeca pe celălalt. Poate că vă considerați deja profesioniști în domeniul elaborării mesajelor asertive. Cu toate astea, sunt șanse mai mari ca sesiunea de rezolvare a problemei să fie mai productivă dacă sunteți pregătiți cu un mesaj bine formulat pe care l-ați pus pe hârtie (de obicei doar pentru ochii voștri).

Când începeți procesul de rezolvare a problemei, explicați metoda pe care v-ar

plăcea s-o folosiți și de ce. Eu identific două motive convingătoare pentru utilizarea ei. În primul rând, toate celelalte opțiuni sunt foarte proaste. E posibil ca, ultima oară când ați discutat despre niște nevoi aflate în conflict, rezultatul să fi fost atât de dezamăgitor, încât cel puțin unul dintre voi să fi simțit furie, ranchiună, frustrare sau pe toate la un loc. Al doilea motiv important al preferinței mele pentru această metodă este că ambele părți își văd nevoile satisfăcute.

Când detaliați pas cu pas procesul de rezolvare a problemelor și motivele pentru care vreți să-l folosiți, se prea poate să vă izbiți de o rezistență puternică. (De obicei, rezistența este mult mai intensă dacă încercați să-l ghidați pe celălalt de-a lungul procesului fără să-l înștiințați în prealabil.) Interlocutorul poate să vă suspecteze că încercați să vă creați un avantaj schimbând regulile. Se poate simți nelalocul lui din cauză că voi știți cum să folosiți acest proces, iar el nu. Și poate fi extrem de sceptic față de faptul că ambele părți își vor vedea nevoile satisfăcute. S-ar putea să creadă că este o contradicție în termeni.

Dacă celălalt vi se opune, ascultați-l ca să percepeți energia cu care vi se împotrivește. Probabil că veți fi tentați să-i dați explicații, ba chiar să încercați să-l convingeți. Aceste reacții se transformă de regulă în bariere, iar folosirea lor, probabil, nu va face nimic altceva decât să-i întărească împotrivirea. Ascultarea reflectivă însă îi permite celuilalt să se exprime, îi reduce stresul, creează mai multă încredere și, în cele din urmă, declanșează procesul de rezolvare a problemei. Nu este o tehnică de manipulare. („OK, mi se opune, așa că o să recurg la ascultare.“) Este o tentativă onestă de a înțelege emoțiile celuilalt, permițându-i să se elibereze de sentimentele „negative“. Cum am văzut mai devreme, când un om se simte înțeles, se simte mai bine. Dacă scopul vostru este să cooperați cu cineva pentru a atinge un obiectiv comun, trebuie să vă îndreptați toată energia spre el, într-o manieră pozitivă. Ascultarea reflectivă a împotrivirii celuilalt la metodă este, deci, pasul ultim al pregătirii terenului, deși s-ar putea să trebuiască după aceea să explicați motivele pentru care vreți să folosiți metoda. Uneori însă nu există nicio împotrivire din partea celuilalt, așa că această fază a pregătirii este eliminată.

ȘI DACĂ METODA NU FUNCȚIONEAZĂ?

Oamenii instruiți de mine și de asociații mei ne spun că înregistrează o rată ridicată de succes aplicând aceste abilități. De obicei, când procesul nu funcționează cum trebuie pentru ei, fie au picat într-una din capcanele lui obișnuite, fie una din părți are o agendă ascunsă, fie procesul trebuie reluat, fie, în fine, părțile folosesc abilitatea într-o situație mult prea dificilă pentru nivelul lor de competență.

Evitați capcanele obișnuite ale procesului

În general, atunci când rezolvă problemele prin cooperare, oamenii cad într-una sau mai multe din următoarele cinci capcane.

Nu se ocupă mai întâi de emoții. Dacă sunt intense, emoțiile trebuie temperate prin utilizarea metodei de rezolvare a conflictelor înainte de a începe procesul. Mulți oameni de afaceri ne-au spus că folosiseră procesul în șase pași și înainte de a urma cursul nostru. Uneori funcționase destul de bine, dar în alte situații nu fusese eficient. De cele mai multe ori, eșecul se datora faptului că emoțiile intense ale participanților erau ignorate. Un principiu esențial pe care îl promovează programul nostru este primatul emoțiilor. Când sunt puternice, ele trebuie abordate la început – înainte de orice altceva.

Nu definesc corect problema. Mulți nu ascultă îndeajuns de mult timp, cu suficientă înțelegere sau eficiență, ca să priceapă nevoia celuilalt. Și poate nu și-au enunțat nici propria nevoie cu îndeajuns de multă acuratețe printr-un mesaj asertiv în trei părți.

Uneori, oamenii încearcă să folosească această metodă când nu au niciun fel de nevoi concrete, doar unele legate de valori. Dar procesul nu a fost conceput pentru a fi utilizat în conflicte de valori.

Evaluează sau clarifică în timpul brainstormingului. Majoritatea cursanților noștri sunt extrem de tentați să întrerupă brainstormingul cu evaluări, clarificări, comentarii, exemple ș.a.m.d. Asta îngreunează și, în final, poate compromite o sesiune eficientă de brainstorming. Din moment

ce calitatea soluției se bazează foarte mult pe eficiența brainstormingului, este important să evitați această capcană. Dacă celălalt începe să facă evaluări sau digresiuni în această etapă, acționați prompt, dar cu fermitate și amabilitate, pentru a-l face să reia procesul. Dacă intervenția voastră este percepută de interlocutor ca o remarcă răutăcioasă, ea poate să deturneze eficiența brainstormingului.

Nu stabilesc detaliile practice. După ce s-a instituit armonia și cele două părți au descoperit o soluție pe placul amândurora, mulți pun capăt procesului de rezolvare a problemei. Unora li se pare că, în acest punct, a stabili detaliile implementării soluției trădează lipsă de încredere.

Alții devin nerăbdători. Nu sunt obișnuiți să petreacă atât de mult timp rezolvând probleme împreună cu ceilalți. În cosecință, nu descriu clar următorii pași; soluția nu este aplicată, și atunci sunt tentați să spună: „Procesul ăsta pur și simplu nu funcționează“.

Nu se asigură că pașii concreți sunt puși în practică. Faptul că ați ajuns la o înțelegere armonioasă nu înseamnă că ea va fi automat implementată. Mulți oameni au programul încărcat, numeroase priorități și alte complicații care pot interveni în realizarea planului comun. Dacă celălalt nu urmărește procesul, nu înseamnă neapărat că nu-i pasă de voi sau de soluția convenită. Poate fi important, așadar, să stabiliți împreună și să folosiți criterii realiste pentru a evalua progresul făcut în rezolvarea problemei comune.

Scoateți la iveală agendele ascunse

Uneori, lipsa unui progres corespunzător în procesul de rezolvare a problemei e cauzată de o dificultate latentă care n-a fost dată în vileag. Această problemă constituie o mare barieră emoțională între doi oameni. Când așa par să stea lucrurile, puteți să folosiți o invitație la dialog precum: „Se pare că ceva ne ține pe loc. Mai e ceva în relația noastră despre care ar trebui să vorbim mai întâi?“ Uneori, celălalt va spune: „Nu, totul e în regulă“ și apoi va verbaliza treptat bariera ascunsă.

Reluați procesul

Uneori, nu puteți să ajungeți la un consens asupra unei soluții din cauză că trebuie să parcurgeți mai eficient unul sau doi pași. De obicei, problema devine limpede la pasul 3 (selectarea soluției). De multe ori este util să încercați din nou. Enunțați-vă nevoile clar și succint. Ascultați cu atenție vreme suficientă, până când descoperiți nevoia celuilalt. Apoi, având clară în minte problema comună, faceți un brainstorming relaxat, fără să evaluați sau să clarificați, fără să dați explicații sau să divagați. Deseori, soluția benefică pentru amândoi apare când procesul e reluat.

APLICAȚII ale metodei COOPERării

Stabilirea de obiective

Procesul de rezolvare a problemelor prin cooperare poate fi deseori utilizat eficient atunci când se stabilesc obiective. De exemplu, Red a hotărât că, împreună cu soția lui, Eilene, trebuie să depună 1 000 de dolari anual într-un cont de economii pe termen lung. Totuși, venitul lor era limitat, iar obiectivul părea să intre în conflict cu dorința lui Eilene de a renunța la slujbă pentru a-și relua facultatea. În trecut, cei doi s-ar fi certat mult pe această temă. În cele din urmă, soțul ar fi avut câștig de cauză și soția ar fi rămas supărată. Acesta era tiparul pe care îl urmaseră de-a lungul anilor. Acum însă și-au enunțat amândoi nevoile, au făcut brainstorming și au parcurs restul procesului de rezolvare a problemelor. Au decis să nu facă deloc economii în cei trei ani în care ea mergea la facultate și să pună deoparte câte 1 700 de dolari în primii șase ani după ce soția se întorcea la lucru. Fiecare a fost mulțumit, pentru că nevoile amândurora aveau să fie satisfăcute.

O profesoară de liceu voia să-și implice elevii în planificarea următoarei unități de studiu. Nevoia ei principală era să parcurgă cu seriozitate materia, în așa fel încât elevii să treacă evaluarea națională de la finalul anului școlar. Elevii îi împărtășeau această nevoie, dar aveau și alte interese. Puneau accent pe o anumită parte a unității de studiu care li se potrivea mai bine, își doreau mai puține prelegeri din partea profesoarei și voiau să găsească o cale de a selecta și de a dezbate probleme esențiale – și, în plus, să nu dea teste vinerea (când mulți profesori aveau obiceiul să-i testeze). Clasa a făcut o listă cu prioritățile lor și a ales un comitet de cinci elevi care să colaboreze cu profesoara pentru a planifica cine ce urma să facă și până când și pentru a da o mână de ajutor la implementarea planului. La finalul unității, profesoara și majoritatea elevilor au fost, în general, mulțumiți de rezultate, dar au descoperit și lucruri care puteau fi îmbunătățite pe viitor. Mai mult decât atât, clasa a luat note excepționale la examenul de evaluare.

Harlow era manager într-o uzină care utiliza, mai mult de ochii lumii, un sistem numit „managementul prin obiective“. Una dintre ideile fundamentale ale acestui sistem este că șeful și subordonații săi stabilesc prin colaborare obiectivele de îndeplinirea cărora angajații vor fi responsabili în următorul an, evaluarea fiind făcută la finalul anului. Harlow declara: „Până acum, toată treaba a fost de formă, pentru că niciunuia dintre noi nu i s-au predat abilitățile interpersonale necesare pentru a face sistemul să funcționeze“.

După ce a urmat împreună cu șeful său un curs de abilități de gestionare a comunicării, au discutat amândoi realizările și problemele întâmpinate în anul precedent și apoi au început să stabilească obiectivele pentru anul următor. Șeful a prezentat concis obiectivele companiei, ale departamentului și propriile lui obiective, prin îndeplinirea cărora spera să ajute departamentul și compania să și le atingă pe ale lor. Nevoia șefului era să-și atingă obiectivele, și, pentru asta, Harlow trebuia să găsească un mod de a contribui la îndeplinirea lor.

Apoi, Harlow a fost întrebat ce își dorește el cel mai mult să realizeze în anul următor. Odată ce și nevoile lui au fost formulate clar, Harlow și șeful său și-au declarat nevoile într-un singur enunț, au căutat prin brainstorming modalități de a satisface ambele seturi de nevoi și au elaborat obiective acceptabile pentru ambele părți. Planurile de acțiune au fost concepute într-o ședință ulterioară. Potrivit lui Harlow: „Sistemul n-avusese niciun sens până atunci. Acum știu ce își dorește șeful meu, ce nevoi are departamentul în care lucrez și de ce. Și am găsit împreună o cale de a-mi folosi abilitățile și de a-mi valorifica interesele mai

bine ca niciodată. Dacă ședințele de evaluare periodice pe care le-am programat vor merge la fel de bine, cred că ar trebui să obținem rezultatele de care are nevoie compania și, în același timp, să îmi satisfac mare parte din propriile nevoi“.

„Relații de ajutorare“ între două persoane

Când altcineva are o nevoie stringentă, este utilă folosirea abilităților de ascultare. Uneori, însă, după ce ascultăm reflectiv și ajungem de la problema aparentă la cea reală, procesul poate să intre în impas, pentru că celuilalt îi lipsește abilitatea de a rezolva probleme și de a lua decizii. Dacă sunteți de părere că l-ați ascultat îndeajuns pentru a-i înțelege problema fundamentală, poate fi indicat să-i explicați procesul de rezolvare a problemelor și să-l întrebați dacă n-ar vrea să-l încerce. Dacă acceptă, rolul vostru este să-l ajutați să-l parcurgă pas cu pas. Fiindcă nu e vorba despre a rezolva problema prin cooperare, la pasul 1 este enunțată doar problema celuilalt. La pasul 2, sarcina voastră este să-l îndemnați să se țină de brainstorming, nu să evalueze sau să explice soluțiile. (Uneori puteți să contribuiți cu câteva soluții – nu cu majoritatea! – în cadrul pasului 3.) Selectarea variantei optime ține exclusiv de celălalt, deși îi puteți cere să anticipeze posibilele consecințe ale celor mai bune propuneri. Ceilalți pași ai procesului trebuie gestionați într-o manieră asemănătoare. În acest fel, îi permiteți interlocutorului să-și rezolve propriile probleme și, în același timp, să deprindă o metodă care-l poate ajuta și pe viitor.

Alte aplicații

Procesul de rezolvare a problemelor prin cooperare are multe alte aplicații, dar aici mai menționez două. A fost folosit cu succes în stabilirea regulilor și regulamentelor. Indiferent că sunt explicite sau tacite, regulile sunt o componentă a oricărei relații, familii și organizații. E indicat ca oamenii asupra cărora regulile sau regulamentele au efect să ia parte la stabilirea lor. În grupuri

numeroase, acest lucru trebuie realizat prin reprezentanți. La începutul anului școlar, unii profesori colaborează cu elevii pentru a stabili reguli de comportament pentru tot anul, folosind metoda de rezolvare a problemelor prin cooperare. Dacă, pe parcurs, e nevoie de reguli noi, ele sunt adăugate. Dacă unele reguli se dovedesc inutile, grupul le elimină. Atunci când la stabilirea regulilor este folosit „principiul participării", acestea tind să fie mai logice pentru cei vizați de ele și să fie respectate cu mai multă regularitate.

Cineva a spus cândva că viața este un alai de probleme. Procesul în șase pași poate fi folosit și de un singur individ pentru diversele probleme personale cu care se confruntă în viață și în cazul cărora este benefică o abordare sistematică.

REZUMAT

Există alte câteva metode de rezolvare a problemelor decât cea prin cooperare – inclusiv negarea problemei, eschivarea, capitularea, dominarea și compromisul. Oricare poate fi potrivită în anumite situații, dar utilizarea lor constantă are consecințe negative.

De obicei, metoda de rezolvare prin cooperare dă rezultate pozitive. Ea cuprinde următorii șase pași:

1. Definiți problema în termeni de nevoi, nu de soluții.

2. Faceți brainstorming pentru a genera posibile soluții.

3. Selectați soluția (soluțiile) care satisface cel mai bine nevoile ambelor părți (după ce verificați posibilele consecințe).

4. Planificați cine și ce va face, unde și când.

5. Implementați soluția.

6. Evaluați procesul de rezolvare a problemei și, ulterior, cât de bună s-a dovedit

soluția găsită.

De obicei, „preliminariile“ procesului au o importanță esențială. Dacă acesta nu funcționează, treceți din nou în revistă etapele lui pentru a vă asigura că ați evitat capcanele obișnuite, care sabotează eficiența metodei, căutați agenda ascunsă și/sau reluați procesul.

Metoda are multe aplicații, la muncă și la școală. Poate fi folosită pentru a stabili obiective, pentru a suplimenta ascultarea într-o anumită etapă a unei relații de ajutorare, pentru a formula reguli, dar și în rezolvarea individuală a problemelor.

Este o abilitate deosebit de importantă. Cum spunea George Prince: „Dacă nu-ți folosești capacitățile de rezolvare creativă a problemelor, îți subminezi calitatea propriei vieți“[20].

* Atunci când e vorba de o problemă între două persoane, experiența mi-a arătat că ambii indivizi sunt de obicei mulțumiți cu soluția la care au ajuns împreună. Uneori, în cazul grupurilor (ocazional și când sunt implicați doar doi oameni), e posibil ca soluția la care s-a ajuns în comun „să nu reflecte dorințele precise ale fiecăruia“. V-ați putea întreba: „Care e diferența față de un compromis?“ La compromis se ajunge prin „concesii mutuale“. Consensul este un proces care creează o „solidaritate de grup“ – un „acord general“. Există o diferență fină, dar importantă între compromis și consens care merită dezbătută mai mult decât în capitolul de față. O deosebire majoră între cele două este de natură emoțională: de obicei, oamenii preferă consensul unui compromis. De asemenea, apare des o diferență relațională: consensul tinde să creeze relații mai strânse decât compromisul.

** Manual de proceduri parlamentare folosit în SUA (n.red.)

Capitolul 15. Trei elemente esențiale pentru comunicarea eficientă

Păzește-ți ființa lăuntrică mai mult decât orice altceva, căci din ea țâșnește viața.[1]

– un înŢelept antic

ABILITĂȚILE NU SUNT SUFICIENTE ÎN COMUNICARE

Cercetătorii și teoreticienii din domeniul științelor comportamentului afirmă că există trei calități-cheie care facilitează comunicarea: autenticitatea, dragostea neposesivă și empatia.

Autenticitatea înseamnă să fim onești și deschiși în privința sentimentelor, nevoilor și ideilor noastre. Este refuzul încăpățânat de a lăsa sinele nostru real „să călătorească incognito“.

Dragostea neposesivă presupune acceptarea, respectarea și sprijinirea altuia într-un mod eliberator și necondescendent.

Empatia se referă la capacitatea de a-l vedea și de a-l auzi cu adevărat pe celălalt, înțelegându-l din perspectiva sa.

Spre sfârșitul anilor 1950, psihologul Carl Rogers a emis ipoteza că aceste trei calități sunt esențiale pentru comunicarea constructivă.[2] De atunci au fost realizate peste o sută de studii care îi susțin teoria. Datele empirice arată că psihoterapeuții care dau dovadă de aceste calități într-un grad ridicat stabilesc relații constructive cu clienții lor. Un grad mai scăzut se asociază cu interacțiuni nocive între specialist și client. Alte date arată că profesorii care întruchipează

aceste însușiri stimulează reușita școlară a elevilor într-o măsură mai mare decât cei care duc lipsă de ele. De asemenea, un student care posedă aceste trăsături are toate șansele să îmbunătățească semnificativ viața colegului de cameră.

Medicii și asistentele medicale pot grăbi însănătoșirea unui pacient și dând dovadă de aceste însușiri, nu doar prin tehnici chirurgicale și medicamentoase. Managerii care au astfel de atitudini stimulează într-o măsură mai mare motivația angajaților și se lovesc de mai puțină împotrivire din partea lor. Agenții de vânzări care posedă aceste calități tind să aibă clienți mai mulțumiți, ceea ce se reflectă pozitiv în volumul vânzărilor. Autenticitatea, dragostea neposesivă și empatia sunt esențiale pentru căsnicii împlinite și pentru relații constructive între părinți și copii.

Comunicarea este influențată de aceste atitudini de bază, nu doar de metode și procedee specifice. Tehnicile de comunicare sunt utile numai în măsura în care facilitează exprimarea calităților umane esențiale. Cel care a ajuns să stăpânească abilitățile de comunicare, dar duce lipsă de autenticitate, afecțiune și empatie va descoperi că experiența sa tehnică este irelevantă sau chiar nocivă. Oricât de importante ar fi, folosite separat, metodele de comunicare nu pot să edifice relații satisfăcătoare.

AUTENTICITATEA

A fi autentic înseamnă să fii ceea ce ești cu adevărat, fără măști sau fațadă. Omul autentic își trăiește emoțiile și este în stare să și le exprime la momentul potrivit. Poate să fie el însuși în mod spontan alături de alții, astfel încât să se lase cunoscut așa cum este în realitate. „Ce-i în gușă, și-n căpușă.“

Dimpotrivă, persoana inautentică își ascunde gândurile, emoțiile, valorile și motivațiile reale. Din nefericire, atitudinea defensivă și disimulată în fața celor din jur îi blochează și conștiința de sine. În scurtă vreme, cele mai adevărate și mai spontane elemente din interiorul lui sunt îngropate atât de adânc, încât nici măcar el nu le mai recunoaște.

Autenticitatea este esențială în toate relațiile de importanță vitală. Dacă îmi

lipsește, sunt incapabil să am o relație semnificativă cu altcineva. Trebuie să îndrăznesc să fiu eu însumi pentru a fi capabil să mă înțeleg cu alții.

Nathaniel Hawthorne a scris o povestire despre un om care nu voia să fie el însuși în prezența altora. Individul se „topea“ pur și simplu de câte ori oamenii din jurul lui ieșeau din încăpere. Întreaga lui identitate era anihilată de strădania de a fi ceea ce credea el că ar vrea ceilalți să fie. Când „publicul“ dispărea, din sinele lui profund nu mai rămânea nimic.

Nimeni nu poate să-și dezvăluie sinele în totalitate. Toți pretindem că suntem altceva decât suntem în realitate – cel puțin o parte din timp. Într-adevăr, cuvântul „personalitate“ provine din latinescul persona, care denumea masca unui actor. Omul autentic știe că i-e imposibil să se dezvăluie complet, dar este decis să dea dovadă de onestitate și deschidere responsabilă față de ceilalți.

Autenticitatea are trei ingrediente: conștiința de sine, acceptarea sinelui și exprimarea sinelui.

Conștiința de sine

La un moment dat, renumitul caricaturist politic din secolul al XIX-lea Thomas Nast a mers la o petrecere împreună cu un grup de amici. Cineva l-a rugat să deseneze caricaturi ale tuturor celor prezenți, și el le-a schițat din câteva trăsături iscusite. Apoi desenele au fost date din mână în mână astfel încât musafirii să se identifice. Fiecare i-a recunoscut pe ceilalți, dar aproape nimeni nu și-a identificat propria caricatură.

Deși Freud și alții au demonstrat că nu e ușor să ne cunoaștem pe noi înșine, este categoric posibil să ne dezvoltăm această capacitate. Au fost concepute numeroase tehnici care stimulează înțelegerea propriei persoane.[3]

Și totuși, pentru a ne dezvolta conștiința de sine nu este necesar să citim cărți de specialitate, să participăm la ateliere sau să practicăm vreo disciplină spirituală orientală. Fiecare om posedă, de fapt, o înțelegere a sinelui mai profundă decât cea pe care o are în prezent. Suntem deprinși să nu acordăm atenție mesajelor

sinelui propriu sau să le ignorăm dacă și când se fac auzite. De exemplu, un om se poate simți singur, așa că încearcă să-și distragă atenția de la conștiința acestui fapt neplăcut pornind televizorul. Altul se poate simți lipsit de importanță și poate deveni dependent de muncă pentru a-și înăbuși acest sentiment. Una dintre cele mai rapide modalități de a urma îndemnul socratic: „Cunoaște-te pe tine însuți“ este să refuzăm ignorarea conștientizării propriului sine, oricât de vagă ar fi această conștiință.

Acceptarea sinelui

Oamenii își ignoră pornirile lăuntrice pentru că, înainte de toate, nu-și acceptă întreaga gamă de gânduri și sentimente. Mulți sunt rușinați de furia pe care o simt sau de impulsurile și fanteziile lor sexuale. Deși aceste dimensiuni ale sinelui fac parte din orice viață normală, nenumărați oameni au fost cel puțin parțial programați să le considere „rele“ sau „păcătoase“. Uneori, ne comparăm pe noi înșine cu imaginea pe care o proiectează alții, ne intimidăm și devenim mai puțin toleranți față de propria persoană.

Multe tipuri de experiențe ne pot ajuta să ne acceptăm mai ușor. Grupurile de sprijin cu lideri eficienți, psihoterapia cu un specialist autentic, perspicace și înțelegător, prieteniile cu oameni toleranți, convertirile religioase și multe alte experiențe de viață ameliorează acceptarea propriei persoane.

Adesea, schimbările în bine în această privință derivă din deprinderea abilităților de comunicare. Numeroși participanți la atelierele noastre spun că, pentru ei, cel mai important rezultat al instruirii este faptul că își acceptă mai ușor toate emoțiile și că se plac mai mult pe ei înșiși după ce au urmat cursul. Abilitatea de a comunica eficient pare să le îmbunătățească multora respectul de sine.

Exprimarea sinelui

Exprimarea sinelui este al treilea ingredient al autenticității. Cel care se exprimă pe sine este conștient de cele mai intime gânduri și sentimente ale sale, le acceptă și, când este oportun, le împărtășește responsabil. Chiar și în situații de anxietate puternică, poate să dezvăluie ceea ce simte în clipa respectivă într-o manieră francă și dezarmantă. David Duncombe, ale cărui scrieri au influențat semnificativ discuția din această secțiune a cărții, spune că abilitatea persoanei autentice de a fi deschisă îi influențează fiecare domeniu al vieții[4].

Când este mâhnită, îngrijorată sau stânjenită, persoana autentică poate să dezvăluie o mare parte din ceea ce simte. Când acțiunile pe care le întreprinde contravin așteptărilor sale sau ale altora, poate să-și recunoască neajunsurile. La fel, poate să-și exprime fără sfială bucuria și să vorbească liber despre reușitele sale.

Când este furioasă, își exprimă furia (atât cât îi permite buna-cuviință) într-un mod care e cel mai probabil să-i elimine frustrarea, să calmeze atmosfera, să-i refacă și să-i îmbunătățească relațiile. În plus, poate să-și manifeste responsabil afecțiunea, fără să se justifice sau să-și ceară scuze.

Fiecare ființă umană are sentimente contradictorii. Individul autentic poate să exprime deschis măsura în care prieteniile, căsnicia și profesia îi oferă atât satisfacții, cât și frustrare. Când se comportă într-un mod care nu se ridică la înălțimea așteptărilor sale, poate să-și mărturisească suferința reală, dar și să vorbească despre bucuria pe care poate că a trăit-o.

În paragrafele precedente au fost folosite câteva cuvinte și expresii semnificative. Omul autentic poate să-și dezvăluie emoțiile și să fie cu adevărat el însuși atunci când este oportun. A fi autentic nu înseamnă să discutați deschis cu oricine vă iese în cale despre orice simțiți. Pur și simplu nu e potrivit să fim în totalitate deschiși în privința sentimentelor noastre cu oricine, oricând și oriunde.

Deși nu exprimă fiecare emoție pe care o trăiește, omul autentic nici nu se comportă fals. Nu-și construiește o fațadă care să-l prezinte într-o lumină mincinoasă. Emoțiile pe care le simte cu consecvență sunt exprimate responsabil.

Autenticitatea nu este de sine stătătoare. Dragostea și înțelegerea creează un climat care hrănește autenticitatea, și aceste calități permit comunicării autentice să fie frumoasă, nu brutală. Una dintre cele mai fermecătoare descrieri ale

modului în care se naște autenticitatea se găsește într-o povestire pentru copii, Iepurele de catifea:

– Ce-i aia ADEVĂRAT? a întrebat într-o bună zi Iepurele [...] Înseamnă că ai lucruri care-ți bâzâie-năuntru și o toartă?

– Adevărat nu-nseamnă felul cum ești făcut, a spus Calul de Piele. [...] Când un copil ține la tine vreme-ndelungată, nu doar ca să se joace cu tine, ci fiindcă te iubește CU ADEVĂRAT, atunci devii și tu Adevărat. [...] Nu se-ntâmplă dintr-odată, a spus Calul de Piele. Devii treptat. Și durează mult. [...] În general, când ajungi Adevărat, nu mai ai mult păr, îți ies ochii din găvane, te lasă încheieturile și ești ponosit. Dar lucrurile astea n-au nicio importanță, fiindcă, odată ce ești Adevărat, nu mai poți să fii urât decât pentru cei care nu-nțeleg[5].

DRAGOSTEA NEPOSESIVĂ

Dragostea neposesivă este a doua calitate-cheie care favorizează comunicarea plină de sens. S-au folosit mulți termeni pentru a numi ceea ce eu descriu drept „dragoste neposesivă“. Câțiva dintre cei întrebuințați frecvent – „respect“, „acceptare“, „apreciere“ – transmit doar o parte din sensul pe care vreau eu să-l comunic. Deși cuvântul „dragoste“ apare într-o varietate foarte mare de situații, încât a fost aproape golit de sens, el are suficient de multe conotații personale și istorice favorabile pentru ca utilizarea lui în acest context să se justifice.

Carl Rogers spune că e vorba de „un tip de iubire față de omul așa cum este el, cu condiția să înțelegem cuvântul «iubire» ca echivalent al termenului teologic agape, și nu în sensul lui romantic și posesiv obișnuit“[6]. Un alt psihoterapeut renumit, Karl Menninger, apreciază că această calitate cuprinde „răbdarea, corectitudinea, consecvența, înțelepciunea, bunăvoința – pe scurt, dragostea reală“ față de celălalt.[7]

Grecii antici făceau deosebirea între trei tipuri de dragoste. Una dintre ele, philia, simboliza prietenia. Este dragostea biblică dintre David și Ionatan, tipul de

relație preamărit de Tennyson în In Memoriam. Mulți antici considerau philia cea mai fericită și mai cuprinzătoare formă de iubire omenească.[8]

Eros este dragostea pasionată, cea care are pornirea de a crea și procrea, dar este mult mai cuprinzătoare decât dragostea sexuală în sine. Este iubirea dintre Romeo și Julieta sau cea dintre Tony și Maria din Poveste din cartierul de vest (o versiune modernă a poveștii de amor a lui Shakespeare).

Agape este grija pentru binele altor oameni. Cum notează Waldo Beach și H. Richard Niebuhr, această dragoste „nu este nici un sentiment de simpatie, nici atracția romantică, cea care caută iubirea împărtășită, nici o poziție intelectuală“, ci „voința sinelui de a se dedica aproapelui său“[9].

Cele mai bune relații din viața noastră includ cel puțin două dintre aceste forme de iubire. Dragostea unui bărbat pentru o femeie, care poate începe ca eros, este îmbogățită de philia, apoi adâncită și stabilizată de devotamentul iubirii de tip agape. Dedicația acestei cărți face trimitere la o relație în care sunt prezente toate aceste trei ingrediente.

A iubi nu înseamnă neapărat a simpatiza

Una dintre întrebările fundamentale cu care se confruntă practic toată lumea mai devreme sau mai târziu este: cum să iubesc pe cineva pe care cred că ar trebui să-l iubesc, dar pe care nici măcar nu-l plac? Profesorii consideră adesea că ar trebui să le pese de fiecare copil din clasele lor, dar, firește, întotdeauna există unii pe care-i antipatizează. Unii manageri cred că ar trebui să-și simpatizeze fiecare subordonat, dar, vai! descoperă invariabil că unii le sunt antipatici. Părinții sunt de multe ori convinși că ar trebui să-și iubească copiii în mod egal, dar, când sunt conștienți de sentimentele lor, s-ar putea să observe că au o slăbiciune mai mare pentru unul decât pentru altul. Pot exista chiar etape în dezvoltarea unui copil când părintele pur și simplu nu-l simpatizează. Se întâmplă deseori ca oamenilor să nu le placă de cei pe care cred că ar trebui să-i iubească. Este o problemă majoră pentru comunicarea interpersonală eficientă, atât în teorie, cât și în practică.

Învățații care s-au luptat cel mai serios cu aspectele teoretice ale acestei probleme sunt teologii din tradiția iudeo-creștină. Pentru că etica lor propovăduiește iubirea aproapelui și fiindcă, firește, și lor le-a fost greu să-i simpatizeze pe unii dintre cei pe care primiseră poruncă să-i iubească, nenumărați teologi au abordat cu rigurozitate chestiunea. Părerile lor sunt relevante pentru problemele de relaționare cu care ne confruntăm cu toții, indiferent de convingerile noastre religioase (sau de absența lor).

Teologii cred, într-o majoritate covârșitoare, că dragostea impusă (sau necesară) are o semnificație în mare parte non-emoțională. În Outline of Biblical Theology (Schiță de teologie biblică), Millar Burrows afirmă că ceea ce se cere „nu este o emoție, ci o atitudine a voinței. [...] A-ți iubi aproapele nu înseamnă să simți afecțiune pentru el, ci să-i vrei și să-i cauți binele“[10]. Filosoful și teologul evreu Martin Buber afirmă următoarele: „Actul relației nu este o emoție sau un sentiment. [...] Sentimentele însoțesc dragostea, dar nu o constituie. [...] Astfel, dragostea nu înseamnă savurarea unei emoții minunate [...] ci responsabilitatea unui Eu față de un Tu“[11].

În Basic Christian Ethics (Fundamentele eticii creștine), Paul Ramsey oferă cea mai bună explicație pe care am citit-o vreodată a ce înseamnă iubirea non-emoțională, prin voință. Ramsey compară „dragostea voită“ față de ceilalți cu tendința oamenilor de a-și urmări propriul bine:

Cum anume te iubești pe tine însuți? Răspunde la întrebarea asta și vei ști cum trebuie să-ți iubești aproapele. E normal să te iubești pe tine așa cum ești, să-ți vrei binele, chiar și atunci când simți poate un oarecare dezgust față de tipul tău de personalitate. Faptul că îți place sau nu de tine sau că ai ori nu ai o părere foarte bună despre tine nu are, în mod fundamental, nicio importanță. După o nereușită oarecare, pofta de a trăi îți revine în scurtă vreme și [...] te arunci nerăbdător în căutarea altei posibilități de a obține un lucru bun pentru tine. [...]

[Agape] este o astfel de dragoste de sine inversată. Prin urmare, n-are nimic de-a face cu sentimentele, emoțiile, gusturile, preferințele, temperamentul sau oricare dintre calitățile celorlalți care ne stârnesc senzații de repulsie sau atracție, simpatii sau antipatii. [...] [Dragostea] depinde de sensul voinței, de orientarea intenționalității unui act, nu de stârnirea emoțiilor. Porunca ne cere să vrem binele aproapelui la fel de neabătut cum, prin firea lucrurilor, ne vrem binele

propriu[12].

Dragostea voită, așadar, nu trebuie confundată cu simpatia pentru altcineva. A presupune că pot să plac pe oricine generează falsitate și un sentiment de vină. Afecțiunea poate fi adesea cultivată, dar nu o putem porni și opri ca pe un robinet. Sunt foarte fericit că am scăpat de ideea că ar trebui să-mi placă toată lumea! Există oameni pe care nu-i plac. Purtările lor mi se par dezagreabile. Nu există chimie între noi. Nu există niciun motiv care să mă silească să-mi fie dragi. Dar pot să-mi impun să le fac bine, nu rău. Pot să-mi impun să-mi doresc pentru ei tot ce e mai bun. În sensul acestei definiții, pot să-i iubesc chiar și pe aceia pe care nu-i simpatizez.

Adesea, omul care are cea mai mare nevoie de iubire nu este cel adorabil, ci cel mai antipatic. În viața oricărui individ, clipele în care pare cel mai nesuferit om de pe pământ sunt cele în care are cea mai mare nevoie de dragoste. Cartea lui Lorraine Hansberry, Raisin in the Sun (Stafidă la soare), vorbește exact despre asta. Walter, fiul adult, a risipit banii familiei, astfel încât toți sunt nevoiți să trăiască în condiții mai puțin plăcute decât și-ar fi dorit. Walter a călcat în picioare mândria familiei. Sora lui e furioasă. Pare că nu mai are niciun motiv să-l iubească și simte doar dispreț față de el. Mama e la fel de rănită și de dezamăgită, dar știe că dragostea poate să dăinuie chiar și când simpatia aproape că a dispărut. În acest moment de criză, ea le reamintește celorlalți membri ai familiei de esența iubirii de tip agape:

Mereu rămâne ceva de iubit. Dacă n-ați învățat asta pân-acum, n-ați învățat nimic. Ați plâns azi pentru băiatul ăsta? Nu pentru voi și pentru familie, fin'că ne-am pierdut banii. Ci pentru el; pentru câte-a tras și ce rău i-au făcut lui toate astea câte s-au întâmplat. Copilă, când crezi tu că e nevoie să iubești mai mult pe cineva: când s-a descurcat bine și ne-a ușurat viața la toți? Atunci să știi că mai ai de învățat – pentru că nu aia e vremea. Ci atunci când e la pământ și nu mai are încredere în el, fin'că lumea l-a bușit bine de tot. Când te-apuci să judeci pe careva, judecă-l corect, copilă, judecă-l cum se cuvine. Ține seama de suișurile și coborâșurile prin care a trecut înainte s-ajungă acolo unde e[13].

Din fericire, iubirea și simpatia merg adesea mână-n mână. Dar, când nu merg, putem să-i iubim și pe oamenii care nu ne plac: le putem dori binele. Autenticitatea ne amintește să nu mimăm afecțiunea atunci când n-o simțim. Exprimarea unei simpatii nesincere nu este nimănui de folos. Fiindcă suntem oameni, vor exista cu siguranță momente în care nu vom putea iubi voit anumite persoane. De obicei, în asemenea situații, eu aleg să evit omul cu pricina în perioada în care nu sunt în stare să-l iubesc.

Acceptarea este o expresie esențială a iubirii

Acceptarea este cel mai bine definită drept o atitudine de neutralitate față de altcineva. Ea creează o atmosferă în mare parte necontaminată de evaluări ale gândurilor, emoțiilor sau comportamentelor celorlalți. Celălalt poate să plângă, să râdă sau să se înfurie – și, deși comportamentul lui poate fi antipatic, el este acceptat. Din acest motiv, eu numesc uneori acceptarea o „iubire-în-ciuda“. Pot să-i furnizez de multe ori celuilalt o atmosferă de neutralitate în ciuda faptului că e posibil ca părerile și comportamentul lui să nu corespundă cu valorile mele, ba chiar să intre în conflict cu ele.

Fiecare din noi are nevoie de acceptare. Nimeni nu-i perfect. Nimeni nu și-a atins întregul potențial. Fiecăruia i s-a întâmplat uneori să nu-și îndeplinească responsabilitățile. Fiecare a făcut lucruri dăunătoare pentru el și pentru cei din jur. Când sunt diferit de alții sau când nu-mi ating potențialul, acceptarea din partea altuia mă ajută să înțeleg că, în pofida imperfecțiunilor și excentricităților mele, pot fi iubit așa cum sunt. Acceptarea îmi hrănește dragostea de sine și îmi dă o mână de ajutor să-mi mobilizez resursele pentru a-mi atinge întregul potențial.

Pentru a învăța mai bine să-i accept pe ceilalți, mi se pare util să fiu conștient de câteva realități ale naturii umane:

1. Nimeni nu îi poate accepta pe ceilalți în totalitate. Ființele umane sunt făpturi care au limite. Un anumit grad de intoleranță face parte din firea tuturor membrilor speciei Homo sapiens. Suntem oameni, nu zeități.

2. Unii oameni sunt capabili de mai multă acceptare decât alții. Nivelul general de toleranță al unui om este influențat de un anumit număr de factori, inclusiv experiențele timpurii din familie și, posibil, chiar moștenirea genetică.

3. Gradul de acceptare de care dă dovadă cineva variază constant. Thomas Gordon subliniază că schimbările care se produc în ființa noastră, a celuilalt și în mediul înconjurător provoacă fluctuații ale nivelului nostru de toleranță.[14] Când individul este odihnit, tihnit și fericit, sunt șanse mai mari să fie tolerant decât atunci când e nefericit, obosit, încordat și grăbit. În loc să ne străduim să atingem obiectivul imposibil al consecvenței totale în relațiile cu ceilalți, mai realist este să tindem către congruență cu ceea ce simțim lăuntric și către capacitatea de a reacționa potrivit la situație.

4. E firesc să avem preferințe. Când cineva încearcă să-și exprime în mod egal dragostea față de toți copiii, prietenii sau elevii lui, sfârșește de multe ori prin a relaționa la cel mai mic numitor emoțional comun. Sau manifestă o falsă amabilitate și prietenie față de cei pe care-i place cel mai puțin – mărind distanța din acele relații.

5. Fiecare dintre noi poate să-i accepte mai mult pe alții. O parte dintre abilitățile descrise în cartea de față îi ajută pe oameni să-și ridice nivelul de toleranță. E important totuși să nu uităm că nimeni nu poate deveni perfect tolerant și că anumiți oameni, ca rezultat al mediului familial și al multor altor factori, pornesc cu un avantaj în exersarea acestor abilități.

6. Pseudoacceptarea este dăunătoare pentru ceilalți și pentru relații. Unii pretind că acceptă comportamentul altora, dar nu fac decât să interpreteze un rol. Pot să intre în pielea „părintelui bun“, a „profesorului bun“ sau a „tipului de treabă“. Încearcă să dea dovadă de acceptare, dar în sinea lor se simt intoleranți. Când cineva are sentimentul lăuntric că este intolerant, e posibil să declare că nu e iritat de celălalt și că relația îl face fericit. Dar elementele nonverbale comunică adevărul. Privirea și tonul vocii transmit atât de clar realitatea, încât exprimarea verbală a acceptării devine neconvingătoare. Cel care mimează acceptarea comunică, până la urmă, că este intolerant. Dacă cineva nu poate accepta cu adevărat o altă persoană, e preferabil să recunoască asta. Deși o asemenea onestitate riscă să provoace un conflict, se poate ajunge până la urmă la împăcare și la întemeierea unei relații semnificative.

7. În fine, acceptarea nu e sinonimă cu aprobarea. Pot să accept emoțiile și

sentimentele altcuiva și totuși să nu-i aprob comportamentul. Putem să fim toleranți și totuși să ne situăm pe poziții opuse.

Respectul: un alt element fundamental al iubirii

Dragostea autentică respectă ceea ce Buber numește „alteritatea fundamentală a celuilalt“. Admite caracterul sacru al intimității lui, îi încurajează autonomia și-i cultivă tăria personală, nu dependența de partenerul de relație. Dragostea păstrează o anumită reverență – distanță – în relație.

Iubirea adevărată nu este intruzivă. Nu încalcă intimitatea celuilalt. Nu încearcă să-și facă loc cu de-a sila în sanctuarul lăuntric al personalității lui.

Părinții sunt adeseori tentați să-și bage nasul în viața copiilor. Le-ar plăcea să prelungească perioada dezvăluirilor de sine, tipică multor copii de vârstă fragedă. Dar cei mici au nevoia psihologică de a-și face o viață privată. Trebuie să păstreze anumite secrete față de părinții lor și față de ceilalți. Când copiii devin mai secretoși, părinții se simt de multe ori frustrați sau iritați și-și pot copleși odrasla cu întrebări. Unii se transformă chiar în detectivi și-și urmăresc copiii pe ascuns, ca să vadă ce fac și cine-i însoțește.

Această tendință de a afla cu de-a sila secretele vieții cuiva nu se limitează la relația dintre părinți și copii. Soții pătrund adeseori nepoftiți în intimitatea partenerului, profesorii în viața intimă a elevilor, managerii și șefii în viața personală a angajaților; psihoterapeuții își iscodesc clienții în legătură cu aspecte pe care aceștia nu sunt încă pregătiți să le destăinuie ș.a.m.d.

Dezvoltarea individualității fiecărui om depinde de abilitatea sa de a-și păstra secrete anumite părți ale vieții, după voia lui. Psihoterapeutul elvețian Paul Tournier a scris o cărticică minunată numită Secrets (Secrete), în care spune:

A avea secrete, a ști cum să le păstrezi pentru tine, a le mărturisi doar voluntar constituie primul pas activ în formarea individului. [...] A respecta nevoia oricui

de a-și avea propriile secrete, chiar și pe a propriului copil, înseamnă a-i respecta individualitatea. A pătrunde în viața lui privată, a-i încălca teritoriul acestei nevoi, înseamnă a profana individualitatea. [...] Orice om, pentru a se simți respectat ca persoană, trebuie să se simtă absolut liber să spună ceea ce vrea și să păstreze secretă orice informație dorește[15].

Dragostea autentică nu intră în spațiul secret al altcuiva.

Iubirea adevărată încurajează autonomia celuilalt. Dragostea autentică se abține cu încăpățânare să fie posesivă, dominatoare sau să-și impună propriile valori. Îi lasă celuilalt „libertatea de a fi el însuși“ și i-o încurajează. Întrebările pe care Carl Rogers le punea psihoterapeuților sunt relevante pentru noi toți:

Respectăm abilitățile și dreptul [celuilalt] la autonomie sau credem că, în principiu, ar fi mai bine să-i îndrumăm noi viața? În ce măsură simțim nevoia și dorința de a-i domina pe ceilalți? Facem tot posibilul pentru ca individul să-și aleagă propriile valori sau ne conducem după convingerea (de obicei nerostită) că ar fi fericit dacă ne-ar permite să-i alegem noi valorile, standardele și obiectivele?[16]

Iubirea adevărată cultivă tăria celuilalt. Îi reduce dependența de partener. Nu complotează cu slăbiciunile lui, ci îi scoate la iveală puterea. Dragostea se abține să-l „ajute“ pe celălalt atunci când „ajutorul“ acesta ar putea să-i diminueze simțul de răspundere față de propria viață. Multe dintre cele mai de succes terapii pentru toxicomani evită cu grijă o serie de lucruri pe care psihoterapeuții, profesorii, părinții, managerii și alții le fac în mod curent și care înăbușă tăria interioară, inventivitatea și respectul de sine al celorlalți. David Deitch descria atitudinea pe care o promovează stadiul inițial al programului Daytop:

O să mă comport cu tine într-un mod care este benefic pentru demnitatea umană, adică o să refuz să acționez ca și cum ai fi fragil, infirm sau condamnat. O să te privesc în schimb ca pe o persoană în stare să-și împlinească aspirațiile și o să mă aștept de la tine să încerci să fii productiv[17].

Dragostea înseamnă să fim alături de celălalt la nevoie, dar nu să facem pentru el lucrurile pe care trebuie să le facă singur. Adevărata iubire înseamnă o grijă extrem de disciplinată, care se împotrivește nenumăratelor tentații de a-l ajuta pe celălalt făcându-l să devină mai slab.

Iubirea păstrează o anumită reverență – distanță – în relație. De obicei, oamenii concep iubirea în termeni de apropiere – și în mod sigur apropierea este un aspect important al iubirii. Dar și distanțarea este necesară. Cum afirma H. Richard Niebuhr:

Dragostea înseamnă reverență; păstrează distanța chiar și când se apropie; nu caută să-l absoarbă pe celălalt în sine și nu dorește să fie absorbită; se bucură de alteritatea celuilalt; își dorește ca persoana iubită să fie ea însăși, nu caută s-o remodeleze într-o copie a propriului sine sau s-o transforme într-un mijloc de satisfacere a interesului personal. Ca reverență, dragostea [...] caută să-l cunoască pe celălalt, nu ca pe o curiozitate și nici de dragul de a căpăta putere, ci pentru a se înveseli și a se minuna. În iubirea de acest fel există un element de „teamă sacră“ care nu este un mod de a fugi de realitate, ci, mai degrabă, un

respect profund pentru alteritatea celui drag și o profundă opoziție față de ideea de a-i știrbi integritatea[18].

Căldura: iubirea tinde să genereze simpatie

Un om poate să mă accepte și să mă trateze cu respect și totuși să nu-i placă nimic la mine. Acceptarea și respectul pot fi însoțite sau nu de căldură. Suntem probabil în stare să supraviețuim cu o dietă interpersonală bazată pe acceptare și respect, însă avem nevoie de mai mult decât atât pentru a înflori. Dacă vreau să prosper, am nevoie de un contact pozitiv, plin de emoție și de căldură, cu oamenii. Tânjesc să mi se observe și să mi se prețuiască unicitatea. Aprecierea – și, într-o mult mai mare măsură, afecțiunea – oferă această căldură.

Când se plac foarte puțin sau chiar deloc, oamenii pot adesea să ajungă la respect și toleranță dacă își propun asta. Odată ce acceptăm și respectăm un om, el tinde să fie mai mult el însuși în prezența noastră. Pe măsură ce ajungem să-l cunoaștem cu adevărat, apar adesea și sentimentele de simpatie. De cele mai multe ori, dragostea voită duce la simpatie.

Totuși, una dintre ironiile relațiilor interumane este că indivizii tind adesea să fie mai puțin toleranți și respectuoși cu cei pe care îi plac cel mai tare (și/sau cu care au legături intime, cum ar fi într-o relație soț–soție, copil–părinte etc.). Există tendința de a încerca să ne impunem valorile și de a fi mai critici și mai puțin politicoși sau toleranți tocmai cu aceia pe care îi simpatizăm cel mai mult. Relațiile noastre intime au nevoie și de voința disciplinată a iubirii, și de căldura simpatiei.

EMPATIA

Empatia este a treia calitate care poate face comunicarea interpersonală mai plină de sens.

În urmă cu două secole, predicatorul John Woolman a mers desculț de la Baltimore până la Philadelphia pentru a simți pe propria piele o parte din suferința pe care o trăiau sclavii negri când erau siliți să străbată distanțe lungi fără încălțări. Punându-se în locul unui sclav, a înțeles mai bine ce înseamnă sclavia pentru omul acela. Avea empatie.

Un manager dintr-o uzină siderurgică din Cleveland a demisionat din funcția sa și s-a angajat ca zilier în alt oraș. Pentru unii dintre amicii lui a fost un comportament „bizar“. Ulterior, lucrând cot la cot cu ceilalți muncitori, trăind cât putea de intens viața pe care o duceau ei, a căpătat o cu totul altă perspectivă asupra situației lor. A intrat apoi în domeniul sindical, în care a devenit un foarte bun specialist, în parte și datorită capacității sale de a înțelege condiția muncitorului. Avea empatie.

Richard Watson Gilder lucra într-o comisie a municipalității din New York care se ocupa de locuințele sociale. A vrut să înțeleagă situația dificilă a familiilor care își pierdeau căminul din cauza unui incendiu și să descopere de ce acest tip de locuințe erau atât de des devastate de foc. Și-a instalat în dormitor o alarmă racordată la departamentul de pompieri, care îl înștiința de fiecare dată când avea loc un incendiu în blocurile de apartamente sociale din cartierul Lower East Side, în așa fel încât să poată inspecta personal fiecare caz în parte, să-i cunoască pe cei afectați și să investigheze cauzele accidentului. Avea empatie.

La finele Războiului Civil, când mulți cetățeni din statele nordice simțeau o ură pătimașă față de sudiști și voiau să le impună o pace punitivă, Abraham Lincoln a încercat să se pună în slujba întregii națiuni „cu răutate față de nimeni, cu milă pentru toți“. Cum a putut să evite spiritul vindicativ atât de răspândit în Nord? Declarația pe care i-a făcut-o unui prieten ne oferă un indiciu: „Noi nu am suferit din cauza Sudului“, a spus el. „Am suferit împreună cu Sudul. Durerea lor a fost durerea mea. Pierderea lor a fost pierderea mea.“ Avea empatie.

Cuvântul „empatie“ a ajuns la noi ca traducere a unui cuvânt folosit de psihologii germani, Einfühlung, care înseamnă aproximativ „simțire pe propria piele“. Este capacitatea de a înțelege o altă persoană aproape la fel de bine ca pe noi înșine. Omul empatic este capabil să „se pună în pielea altcuiva“ și să vadă lumea prin ochii aceluia. Îi ascultă pe ceilalți fără să le facă rău și fără să-i critice. Aude povestea altuia așa cum alege omul acela să i-o prezinte și observă semnificația specială pe care o are pentru el.

Continuumul apatie–empatie–compasiune

Empatia mi se pare mai ușor de înțeles dacă o vizualizăm ca parte a unui continuum care merge de la apatie la compasiune (vedeți tabelul).

Apatie	Empatie	Compasiune
„Nu-mi pasă.“	„Am impresia că azi ești tare abătut.“	„Sărmanul de t
„E problema ta!“	„Se pare că te-a rănit cu adevărat treaba asta.“	„Mă simt groaz

Apatia este definită ca „lipsă de sentiment, de interes sau de grijă“. Când sunt apatic, nu sunt implicat. De obicei, transmit un mesaj nonverbal care se traduce cam așa:

„Tu îți vezi de treaba ta și eu îmi văd de-a mea. Nu-ți vreau răul, dar nici n-o să te ajut. Nu sunt interesat să-mi bat capul cu problemele tale și să mă entuziasmez de bucuriile tale. Fă-mi o favoare și lasă-mă în pace“.

În societatea urbană contemporană, este imposibil să stabilim legături cu toți oamenii pe care-i întâlnim. O anumită apatie selectivă este necesară pentru supraviețuirea noastră psihică. În caz contrar, circuitele noastre interpersonale ar deveni suprasolicitate, ni s-ar „arde o siguranță“ și am rămâne indisponibili din punct de vedere interpersonal pentru o vreme; sau ne-am irosi energia interpersonală și toate relațiile noastre ar ajunge să fie mai puțin intense.

Cu toate că apatia selectivă este necesară, mulți oameni sunt apatici într-un mod neadecvat. Unii sunt singuratici și refuză să aibă legături cu aproape oricine. Alții sunt exclusiv orientați asupra sarcinilor pe care le au de îndeplinit și nu interacționează cu ceilalți decât atunci când asta le e de folos pentru vreunul din obiectivele lor. Alții petrec mult timp alături de oameni, însă evită interacțiunile la nivel emoțional. Detașarea excesivă de ceilalți și de sentimentele lor dă naștere unei existențe mărginite și trunchiate.

La celălalt capăt al continuumului se găsește compasiunea, care este implicarea excesivă în emoțiile altuia. Compasiunea poate să submineze atât de mult forța și individualitatea distinctă ale celui care ajută, încât acesta devine de fapt incapabil să ajute atunci când este cea mai mare nevoie de el. Am văzut oameni plini de compasiune care sunt atât de copleșiți de suferința celui care a pierdut pe cineva drag, încât ruda îndoliată e nevoită să-i consoleze pe ei.

Compasiunea este definită drept „a simți pentru“ o altă persoană, spre deosebire de empatie, care înseamnă „a simți împreună cu“ celălalt. Deși nu vine dintr-o poziție de forță, compasiunea este adeseori condescendentă. Transmite frecvent o atitudine prea miloasă. Slăbește tăria destinatarului tocmai atunci când el are cea mai mare nevoie să și-o păstreze.

Compasiunea riscă adesea să cadă în sentimentalism, adică în trăirea excesivă a propriilor emoții, ba chiar delectarea cu ele. Tolstoi scria, de pildă, despre rusoaicele nobile care plângeau la tragediile jucate la teatru, dar erau nepăsătoare la suferința vizitiilor care le așteptau afară pe un ger cumplit.

Când predomină în relații importante, apatia poate fi profund distructivă. Eu sunt totuși de părere că o atitudine compătimitoare constantă, susținută, este și mai dăunătoare. Condescendența milei și trăirea excesivă a emoțiilor – sentimentalismul – sunt nocive atât pentru cel care simte compasiune, cât și pentru ținta încărcăturii sale emoționale exagerate. Cu toate acestea, compasiunea se exprimă rareori fără o doză de empatie. În funcție de gradul de empatie prezent, experiența compasiunii/empatiei poate fi parțial constructivă.

Empatia înseamnă să pătrundem împreună cu altcineva în străfundurile sinelui său, păstrând în același timp o anumită distanță față de el. Ea presupune să simțim emoțiile altuia fără să ne pierdem propria identitate, să reacționăm în mod adecvat la nevoile celuilalt fără a ne lăsa molipsiți de ele. Persoana empatică trăiește suferința celuilalt, însă nu devine neputincioasă în fața ei. Percepe tulburarea, furia, teama sau iubirea celuilalt ca și cum ar fi vorba de propriile sale sentimente, dar nu uită de natura relativă a implicării sale emoționale. Când un om își pierde capacitatea de a-și separa sentimentele de ale celuilalt, nu mai este empatic.

Empatia este greu de descris pentru că este alcătuită din componente care par opuse și contradictorii. Deși reprezintă o identificare strânsă cu altcineva, dacă devine excesivă, identificarea nu mai este empatie. Empatia este, așadar, o implicare detașată în universul emoțional al altei persoane.

Cele trei componente ale empatiei

Definițiile recente ale empatiei sugerează că această calitate este formată din trei componente.

Mai întâi, persoana empatică are o înțelegere fină și precisă a emoțiilor celuilalt,

păstrând în același timp o anumită distanță față de el.

În al doilea rând, empatia înseamnă înțelegerea situației care a contribuit la apariția emoțiilor respective sau care le-a declanșat. Milton Mayeroff oferă o descriere aproape poetică a primelor două ingrediente ale empatiei:

Ca să-mi pese de altcineva, trebuie să fiu în stare să-l înțeleg pe el și lumea lui ca și cum aș fi înăuntrul ei. Trebuie să fiu capabil să văd, așa zicând, prin ochii lui cum i se pare lumea și cum se vede pe el însuși. În loc să-l observ din afară, detașat, ca pe un specimen, trebuie să ajung să fiu alături de el în lumea lui, să pătrund în acel univers pentru a percepe din interior ce înseamnă viața pentru el, ce se străduiește să devină și ce-i trebuie ca să evolueze[19].

În fine, persoana empatică interacționează cu celălalt în așa fel încât acesta se simte acceptat și înțeles. Comunicarea unei atitudini înțelegătoare și empatice este esențială. Lewis și Wigel consideră că:

Dovezile [...] sugerează că persoanele percepute ca înțelegătoare nu posedă o înțelegere intelectuală a altuia mai bună decât cei care nu sunt percepuți astfel. [...] [Dacă] vrem să trezim în ceilalți sentimentul că sunt înțeleși, important nu e să căpătăm informații substanțiale despre ei, ci, mai degrabă, să-i ajutăm să vadă că suntem în stare să percepem oamenii și situațiile la fel ca ei[20].

Metodele specifice care stimulează înțelegerea empatică a celorlalți și care ne ajută să le-o comunicăm au fost discutate în partea a II-a a cărții (capitolele 3–7).

Datele obținute din cercetări arată că empatia este o forță puternică a binelui. Profesorii care dau dovadă de un grad ridicat de empatie încurajează un progres școlar mai semnificativ al elevilor decât cei mai puțin empatici. Carl Rogers spunea: „Este cel mai eficient agent din câți cunoaștem“ de stimulare a dezvoltării personale și de „îmbunătățire a relațiilor și comunicării interpersonale“[21].

Persoana empatică nu numai că încurajează schimbări constructive în ceilalți, ci se dezvoltă ea însăși în direcții pozitive mulțumită empatiei. Orizontul i se lărgește, iar sensibilitatea i se rafinează prin contactul empatic cu alte persoane. Unii psihologi cred că empatia este cel mai bun indiciu al maturității psihologice.

MANIFESTAREA CELOR TREI ATITUDINI FUNDAMENTALE

Autenticitatea, dragostea neposesivă și empatia sunt atitudini care favorizează relații mai bune cu ceilalți. Dicționarele definesc atitudinea drept o „anumită orientare mentală sau emoțională către un obiect". Când aceste trei atitudini lipsesc, relațiile unui om cu ceilalți se șubrezesc. Când ele există, relațiile înfloresc. Eu personal consider că autenticitatea, dragostea neposesivă și empatia sunt condiții necesare pentru o comunicare în condiții optime.

A avea pur și simplu aceste atitudini nu este însă suficient. Autenticitatea, dragostea neposesivă și empatia produc efecte practic insignifiante asupra unei relații dacă nu sunt comunicate celuilalt. Ele trebuie exprimate prin comportament, adică necesită exersarea anumitor abilități care se pot deprinde și care au efecte puternice. Multe dintre aceste abilități interpersonale sunt prezentate în cartea de față.

Sunt persoane care privesc cu dispreț dezvoltarea abilităților din domeniul interpersonal și le numesc, condescendent, simple „tehnici". Consideră că antrenarea lor depersonalizează relațiile dintre oameni și sunt de părere că tehnicile pot fi adecvate în relația noastră cu universul obiectelor materiale, însă nu-și au locul în relațiile interpersonale.

Pe parcursul vieții, eu am văzut însă cum multe dintre relațiile mele s-au tensionat, iar unele chiar s-au rupt pentru că mi-a lipsit capacitatea de a exprima atitudinile constructive pe care le aveam față de ceilalți. Fiindcă n-am știut cum să le comunic, relațiile au avut puțin sau deloc de câștigat de pe urma lor.

Mi se pare că unul dintre marile neajunsuri ale culturii noastre este faptul că

există puțini oameni foarte pricepuți în a exprima aceste atitudini esențiale. E mai degrabă neobișnuit ca o persoană să fi învățat metodele prin care să-și exprime sinele unic, iubirea autentică și înțelegerea față de ceilalți. Și totuși aceste abilități reprezintă vectori foarte importanți ai împlinirii personale și ai eficienței profesionale.

În timp ce unii ignoră utilitatea abilităților de comunicare, alții devin foarte stricți în privința lor. Consideră că singurul mod în care putem asculta pe altcineva este să respectăm la sânge o anumită formulă și că unicul fel în care ne putem afirma este să urmăm fără greș o altă formulă. Anumite principii sunt într-adevăr foarte utile, de multe ori, ca ghid general în exersarea abilităților fundamentale. Totuși, atitudinile pot fi exprimate și altfel. Ele sunt mai cuprinzătoare și mai generice decât instrucțiunile care sugerează răspunsuri specifice. Instrucțiunile pentru dezvoltarea abilităților de comunicare sunt prețioase pentru majoritatea oamenilor, dar e util să ținem minte că există diverse moduri de exprimare a autenticității, a dragostei neposesive sau a empatiei. Cu cât un om își dezvoltă mai mult abilitățile de comunicare, cu atât mai mare devine numărul de variante constructive care i se dezvăluie. În definitiv, obiectivul este să căpătăm, în relațiile noastre, mai multă creativitate și libertate responsabilă.

Oamenii spun uneori: „Și dacă-mi lipsesc aceste atitudini esențiale? Înseamnă că sunt sortit să am parte de relații anoste, în cel mai bun caz, și distructive, în cel mai rău?“

E bine să nu uităm că fiecare dintre noi posedă aceste atitudini într-un anumit grad. Alfred Adler, unul din pionierii psihiatriei moderne, vorbea despre un simț social înnăscut, despre empatie ca o trăsătură ineluctabilă care există în noi toți. E posibil ca, la anumiți indivizi, o parte din atitudinile fundamentale să se fi atrofiat din cauza nefolosirii, altele să fie blocate de reacțiile lor la experiențele de viață, dar nu există om căruia ele să-i lipsească întru totul.

Pe de altă parte, când le exprimăm cu ajutorul abilităților de comunicare eficientă, cele trei atitudini se consolidează și se amplifică. Cu cât ne exersăm mai mult arta și capacitatea de a iubi, cu atât devenim mai iubitori. Din proprie experiență și observându-mi cursanții, am ajuns să fiu absolut convins că deprinderea și utilizarea abilităților prezentate în această carte vor facilita potențarea atitudinilor esențiale: autenticitatea, dragostea neposesivă și empatia.

T.S. Eliot povestea despre oameni care visează să creeze sisteme sociale fără cusur, în care nu va mai fi nevoie să fim buni. În momentele noastre de luciditate, știm cu toții că o asemenea viziune este o aberație. Abilitățile de comunicare, indiferent cât de șlefuite, nu pot înlocui autenticitatea, grija și înțelegerea celuilalt. Dar ele ne pot ajuta să exprimăm aceste calități într-un mod mai eficient decât au fost capabili s-o facă mulți oameni în trecut. Iar faptul că ne exprimăm atitudinile fundamentale le alimentează și le întărește. Dacă reușim să comunicăm mai sincer, mai empatic și cu mai multă iubire, devenim mai buni, mai aproape de ceea ce putem cu adevărat să fim.

postfață

Pași către o mai bună comunicare

Una e să citim despre abilitățile de comunicare, și cu totul altceva să le aplicăm eficient în viața de zi cu zi. Predându-le, în decursul timpului, câtorva mii de oameni, am descoperit cinci factori de care depinde în mod hotărâtor dacă individul le va angajamentul cuantificabil de a le exersa, utilizarea lor în situații adecvate, disponibilitatea utilizatorului de a nu se lăsa intimidat de eșec, prevenirea celorlalți că vom încerca să comunicăm altfel și implicarea în diverse moduri de antrenare a acestor abilități.

ANGAJAMENTUL CUANTIFICABIL DE A EXERSA

Ca în multe alte privințe, și în domeniul comunicării interpersonale, intențiile tind să fie mai generoase decât acțiunile. Prin urmare, terminând cartea, cititorul obișnuit s-ar putea să-și spună: „Voi exersa fiecare abilitate, în așa fel încât să-mi îmbunătățesc relațiile cu oamenii importanți din viața mea“. Însă, în realitate, după câteva tentative de folosire a noilor abilități, s-ar putea să revină la confortul vechilor sale comportamente de comunicare, mai puțin eficiente. Nu e vorba că ar hotărî să nu le mai aplice. Din contră, e posibil să creadă că a luat decizia de a le folosi frecvent.

Cuvântul „decizie“ a fost diluat prin întrebuințarea lui imprecisă. Așadar, când predau cuiva abilități de comunicare (așa cum v-am învățat și pe voi în această carte), îi solicit să se angajeze să folosească fiecare abilitate de un anumit număr de ori pe săptămână, vreme de trei luni.

Numărul specific de utilizări ale fiecărei abilități este la fel de important ca

angajamentul de a le pune în practică. Dacă nu stabiliți clar un număr anume, veți crede pur și simplu că folosiți abilitățile mult mai des decât o faceți cu adevărat. Iată, în continuare, angajamentul pe care și l-a luat unul dintre participanții la atelierele noastre:

ANGAJAMENTUL MEU DE A FOLOSI ABILITĂȚILE DE COMUNICARE

între 16 octombrie și 16 ianuarie

Nume: Harry Ogden

Abilități	Angajament	Frecvența folosirii: săptămâ
oct.	nov.	dec.
20	27	3
Participare	5/săpt.	6
Ascultare reflectivă	2/săpt.	3
Consecințe logice	2/lună	1
Mesaje asertive în trei părți	1/săpt.	3
Apreciere descriptivă	4/săpt.	4
Atenuarea conflictelor	2/lună	0
Rezolvarea problemelor prin cooperare	2/lună	1

▪

În fiecare vineri după-amiază, Harry își recitea angajamentul și nota în tabel de câte ori utilizase fiecare abilitate. La final, a declarat: „E incredibil cât de mult m-a ajutat tabelul să continui exersarea abilităților. Au existat perioade, cum a fost săptămâna începând cu 10 noiembrie, în care practic le-am ignorat și nici măcar nu mi-am dat seama că nu le foloseam. Dacă nu ne-ai fi îndemnat să facem un tabel cu ajutorul căruia să ne putem evalua, mi-e teamă că abilitățile ar fi rămas nefolosite – asemenea multor lucruri bune pe care le-am învățat“.

L-am întrebat pe Harry cum de-și amintea să recitească planul pe care și-l fixase.

„Asta a fost simplu“, a răspuns el. „În ziua în care mi-am luat angajamentul, mi-am trecut «tabel abilități» în agendă, în fiecare vineri după-amiază, vreme de trei luni. Mai mult, am lipit tabelul cu bandă adezivă într-un loc vizibil din birou, ca să pot să-mi examinez din când în când progresul. Întâmplător, tabelul m-a ajutat să fiu mai conștient și de anumite perioade din an. În săptămânile cu Ziua Recunoștinței și Crăciunul, am încercat să cresc considerabil numărul de utilizări ale abilităților de participare și de apreciere descriptivă. La fel și la zilele de naștere sau alte evenimente speciale. Am început să le ofer mai mult din mine însumi celor din jur – pe lângă cadourile materiale.“

ALEGEREA SITUAȚIILOR ADECVATE

Când iau cunoștință de abilitățile prezentate în acest curs, oamenii încearcă de multe ori să le aplice la cele mai dificile probleme interpersonale din viața lor. Pot folosi ascultarea reflectivă în situații în care riscă enorm să fie provocați să emită judecăți critice sau să ofere sfaturi. Tind să se afirme în fața persoanelor celor mai puțin dispuse să răspundă potrivit la un mesaj asertiv.

Așa cum ar fi o dovadă de nesăbuință să vă apucați de alergare într-o zi și a doua zi să vă înscrieți deja la maraton, este la fel de lipsit de înțelepciune să folosiți abilitățile în situații dificile înainte de a le fi pus în practică în contexte mai puțin dramatice și de a fi convinși că le stăpâniți.

NU VĂ LĂSAȚI INTIMIDAȚI DE EȘEC

Abilitățile de comunicare nu sunt panacee. Când sunt bine folosite, e foarte probabil să aibă succes și să vă îmbogățească relațiile. Dar chiar și utilizatorii lor cei mai pricepuți dau greș din când în când.

Probabil că nu vă numărați încă printre cei mai iscusiți practicanți ai abilităților de comunicare. Dacă și profesioniștii se confruntă ocazional cu eșecul, cu siguranță că și voi veți avea parte de el. Când abilitățile nu dau rezultatele scontate, aveți opțiunea de a renunța sau de a încerca să aflați ce a fost în neregulă și de a învăța cum să vă corectați data viitoare. Perseverența în ciuda eșecului este o necesitate pentru cei care s-au angajat să-și formeze o abilitate, oricare ar fi ea.

PREVENIȚI-I PE CEI DIN JUR DE SCHIMBARE

După ce deprind abilitățile de comunicare, unii simt o dorință puternică de a le păstra secrete. Alții vor să-i prevină pe oamenii importanți din viața lor personală și profesională că vor încerca din când în când să recurgă la abordări diferite ale interacțiunii. Cercetările noastre sugerează că de obicei e util să-i anunțați pe ceilalți că veți încerca alte moduri de a comunica, să le explicați de ce faceți asta și despre ce anume este vorba.

După ce a participat la un atelier, Harry Ogden i-a scris soției sale:

Dragă Midge,

a trecut multă vreme de când nu ți-am mai trimis o scrisoare. Poate că te-ntrebi de ce îți scriu acum. După cum știi, am urmat un curs de abilități de gestionare a comunicării, care înseamnă foarte mult pentru mine. Ei bine, mulți cursanți și-au exprimat frustrarea că persoanele importante din viața lor nu participă la curs,

pentru a împărți cu ei această experiență. Au dezvăluit și cât este de greu să le transmită celorlalți propriile emoții și atitudini. Am simțit și eu aceeași frustrare și m-am hotărât să încerc să exprim ce a însemnat experiența asta pentru mine, împărtășindu-ți o parte din gândurile mele.

Poate că tu ai anumite sentimente în privința participării mele la acest curs – unele pozitive, altele de neliniște, poate te simți chiar amenințată. Așa că vreau să-ți spun cum cred că s-ar putea să mă fi influențat.

Unul dintre principalele lucruri pe care le-am învățat la curs este cum să ascultăm când o persoană are nevoie să fie ascultată. În esență, ascultătorul trebuie să simtă o preocupare reală pentru vorbitor, să îi reflecte conținutul și emoțiile (o să-ți explic ce înseamnă asta când vom vorbi) și, cel mai important, să nu facă evaluări și să se abțină să-i dea sfaturi. Eu chiar vreau să ascult așa. Sper ca asta să ne permită ție să fii mai mult „tu însăți“ și mie să fiu mai mult „eu însumi“.

Unul dintre beneficiile importante ale ascultării este întărirea încrederii între partenerii de relație. Când într-o relație există încredere, nu trebuie să adopți o atitudine defensivă și e mult mai ușor să fii tu.

Așadar, îmi doresc cu adevărat să devin un ascultător reflectiv, care nu judecă. N-o să fie ușor și poate că uneori o să par puțin prefăcut, așa că te rog să ai răbdare cu mine câtă vreme încerc să renunț la niște obiceiuri proaste de comunicare și să deprind altele noi.

Am învățat și o mulțime de alte abilități; despre unele noi doi am discutat deja. În scrisoarea asta n-o să intru în detalii, deși mi-aș dori ca în scurtă vreme să-ți explic cum și de ce sper să le folosesc.

Ei bine, în încheiere aș vrea să spun că acest curs a fost o experiență cu totul neobișnuită pentru mine și că mi-a dezvăluit posibilități importante de comunicare și de autodescoperire. Am decis să-ți împărtășesc o parte din semnificația lui pentru mine în scrisoarea de față.

Îți mulțumesc că m-ai ascultat – și pentru că ești tu.

Cu toată dragostea,

Harry

P.S. Mi-a plăcut discuția de miercuri seară despre mesajul asertiv în trei părți. Și promit că o să-mi pun hainele murdare în coș!

Pe lângă scrisoarea adresată soției, Harry le-a povestit copiilor lui despre curs și despre faptul că avea de gând să încerce să comunice puțin altfel. La serviciu, a convocat o ședință cu toți subordonații și le-a prezentat conținutul cursului și felul în care spera să-l pună în practică la locul de muncă. De fiecare dată a recunoscut că nu stăpânește încă suficient de bine abilitățile și că s-ar putea să uite să le folosească în momente esențiale. A spus și că e posibil ca abilitățile să li se pară unora ciudate, poate chiar neproductive, și i-a rugat să-i acorde o perioadă de trei luni până să emită o judecată, ca să poată fi corecți. După ce colegii au glumit puțin pe seama lui, spunând că, „fără doar și poate, lucrurile n-au cum să devină mult mai rele decât sunt“, toată lumea a convenit să-i acorde trei luni, în care Harry urma să-și dezvolte și să-și folosească abilitățile.

„Mă bucur că am negociat această perioadă de probă“, mi-a relatat el. „De câteva ori mi s-a spus: «Acuma încerci cu mine șmecheria aia cu comunicarea». După ce reflectam neplăcerea celuilalt, îi spuneam: «Da, momentan nu pare să funcționeze prea bine – dar mi-ai spus că-mi acorzi trei luni. Hai să vedem dacă am înțeles esența a ceea ce mi-ai zis». Și reluam conversația.

La finalul celor trei luni, toată lumea a fost de acord că experimentul fusese un succes. Firește, în anumite momente i-am enervat pe alții. Dar toți au considerat că reflectarea e mai bună decât piedicile în calea comunicării și că asertivitatea e de preferat cicălelii sau agresivității. Iar acum ne e mai simplu să acceptăm că nu suntem de acord asupra unor chestiuni legate de valori și să rezolvăm problemele reale în așa fel încât toată lumea să aibă de câștigat.“

ÎNVĂȚAREA ABILITĂȚILOR

Atelierele și cursurile de antrenare a abilităților pot aduce un avantaj extraordinar celor care vor să-și dezvolte capacitatea de a comunica. Deși această carte prezintă conceptele esențiale și metodele principale de comunicare, lectura ei nu e același lucru cu învățarea în cadrul unui curs, unde abilitățile sunt exemplificate de instructor, sunt prezentate în format audio sau video și unde se desfășoară ședințe practice în care cursanții primesc feedback. Majoritatea participanților consideră că asemenea cursuri sau ateliere sunt foarte utile pentru creșterea eficienței în relațiile interpersonale.

Și totuși cercetările arată că educația pentru comunicare interpersonală poate duce „și la bine, și la rău“[1]. Două probleme care apar frecvent sunt proiectarea defectuoasă a cursului și incapacitatea instructorului de a utiliza abilitățile sau de a exprima atitudinile-cheie (vedeți capitolul 15) în timp ce predă. Dacă aceste probleme nu există, cercetările sugerează că participanții își pot spori capacitatea de folosire a abilităților într-o perioadă remarcabil de scurtă[2] .

Sunt ferm convins că, lăsând la o parte puținele excepții, un nivel ridicat de eficiență în comunicare poate fi rareori atins fără un program intensiv și bine conceput de instruire. Din aceste motive, vă încurajez să fiți atenți și selectivi în alegerea unui astfel de program, dacă acest lucru vă stă în puteri.

Note

Prefață

1. Turner, William, A New Herball Wherein Are Contayned the Names of Herbes, Londra, 1551

PARTEA ÎNTÂI INTRODUCERE

1. Gazda, George, Human Relations Development: A Manual for Educators, Allyn & Bacon, Boston, 1973, p. 34

Capitolul 1 Cum ne apropiem de ceilalți

1. Wright, Richard, The Outsider, Harper & Row, New York, 1969

2. Jaspers, Karl, The Way to Wisdom, Yale University Press, 1951, New Haven, p. 147

3. Stack Sullivan, Harry, Interpersonal Theory of Psychiatry, W.W. Norton, New York, 1953

4. Riesman, David, Glazier, Nathan și Denney, Reuel, The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character, Doubleday, New York, 1950

5. Eliot, T.S., The Cocktail Party, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., New York; Faber & Faber Ltd., Londra, p. 140. Copyright 1950

6. Satir, Virginia, Arta de a făuri oameni (Peoplemaking), trad. Nicoleta Dascălu, Trei, București, 2010, p. 253

7. Citat în Landers, Ann, „Survey Results Shock Reader“, în Syracuse Herald-Journal, 29 martie 1976

8. Marcel, Gabriel, Le mystère de l‚être, Association Présence de Gabriel Marcel, 1997

9. Rogers, Carl, A deveni o persoană (On Becoming a Person), trad. Anacaona Mîndrilă-Sonetto, Trei, București, 2014, p. 448

10. Second Chance (scurtmetraj), Hoffman-LaRoche Laboratory, Nutley, New Jersey

11. Fromm, Arta de a iubi, trad. dr. Suzana Holan, Anima, București, 1995, p. 77

12. Egan, Gerard, The Skilled Helper: An Introduction to Systematic Counselor and Human Relations Training, Brooks/Cole, 1975, Monterey, California, p. 22. Copyright © 1975 Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprodus cu permisiunea editorului.

13. Truax, Charles B. și Carkhuff, Robert, Toward Effective Counseling and Psychotherapy, Aldine/Atherton, New York, 1967, p. 108

14. Havighurst, Robert, Developmental Tasks and Education, Longmans, Green, New York, 1952; Erikson, Erik, Copilărie și societate (Childhood and Society), trad. Mirela Badea și Brândușa Popa, Trei, București, 2015

15. Toffler, Alvin, Șocul viitorului, trad. Leontina Moga și Gabriela Mantu, Editura Politică, București, 1973. Toffler spune că una dintre cele trei abilități de care avem nevoie în „trusa de supraviețuire" pentru viitor este capacitatea de a învăța să înțelegem.

16. Niebuhr, H. Richard, The Purpose of the Church and Its Ministry, Harper and Brothers, New York, 1956, p. viii

17. Unul dintre cele mai importante aspecte în educarea abilităților de comunicare este selectarea abilităților care vor fi predate. Din punctul meu de vedere, abilitățile de bază alese de doctorul Thomas Gordon în lucrarea sa Părintele eficient (Parent Effectiveness Training; trad. Victor Popescu, Trei, București, 2014) au reprezentat un pas important în acest tip de instruire. Deși există diferențe între ceea ce Gordon consideră fundamental și abilitățile prezentate în cartea de față, îi sunt foarte recunoscător pentru temelia pe care a pus-o (și pentru multe alte subiecte discutate în Arta de a relaționa).

Capitolul 2 Bariere în calea comunicării

1. Howe, Reuel L., The Miracle of Dialogue, The Seabury Press, Inc., New York, 1963, pp. 23–24. Copyright © 1963 Seabury Press, Inc.

2. Gordon, Thomas, Părintele eficient, pp. 47, 95

3. Rogers, Carl, Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory, Houghton Mifflin, Boston, 1951; vezi în special p. 31. Vezi și Rogers, Carl, A deveni o persoană; Howe, The Miracle of Dialogue, pp. 18–35; Ginott, Haim, Între părinte și copil (Between Parent and Child), trad. Oana Vlad, Humanitas, București, 2012. Vezi și Ginott, Between Parent and Teenager, Avon, New York, 1969, și Teacher and Child: A Book for Parents and Teachers, Macmillan, New York, 1972. Gibb, Jack, „Defensive Communication“, în Petrullo, Luigi și Bass, Bernard M. (ed.), Leadership and Interpersonal Behavior, Holt, Rinehart și Winston, New York, 1961, pp. 66–81

4. Gordon, Părintele eficient, pp. 49–51, 96–106 și 274–277

5. Rogers, A deveni o persoană, p. 449

6. Ibid., pp. 448–449

7. Citat în Sherwood, Robert, Roosevelt and Hopkins, Harper, 1948, New York, p. 282

8. Moustakas, Clark, Individuality and Encounter: A Brief Journey into Loneliness and Sensitivity Groups, Howard A. Doyle, Cambridge, Massachusetts, 1971, pp. 7–8

9. Ginott, Between Parent and Teenager, p. 113

10. Augsburger, David, The Love Fight, Herald Press, Scottdale, Pennsylvania, 1973, p. 110

11. LaLanne, Jacques, „Attack by Question“, în Psychology Today, nov. 1975, p. 134

12. Kagan, Norman, Interpersonal Process Recall: A Method of Influencing Human Interaction, Michigan State University Press, Ann Arbor, 1975, p. 29

13. Hammarskjöld, Dag, Markings, Alfred A. Knopf, New York, 1964, p. 190

14. Ginott, Între părinte și copil, p. 30

15. Evanghelia după Luca 11:24–26

PARTEA A DOUA ABILITĂȚI DE ASCULTARE

1. Citat în Nichols, Ralph și Stevens, Leonard, Are You Listening?, McGraw-Hill, New York, 1957, p. 49

Capitolul 3 A asculta nu înseamnă doar a auzi

1. Scrisoare a unui pacient, citată în Tournier, Paul, The Meaning of Persons, Harper & Row, New York, 1957, p. 165

2. Nichols, Ralph G. și Stevens, Leonard A., Are You Listening?, McGraw-Hill, New York, 1957, pp. 6–7

3. Ibid., pp. 6–10

4. Citat în Branscomb, B. Harvey, The Teachings of Jesus: A Textbook for College and Individual Use, Abingdon, New York, 1931, p. 23. Zicala provine dintr-un text apocrif al Noului Testament.

5. Nichols, Ralph G. și Stevens, Leonard A., „Listening to People“, în Harvard Business Review, sept.–oct. 1957

6. Ernst, Jr., Franklin, Who’s Listening? A Handbook of the Transactional Analysis of the Listening Function, Addresso ,set, Vallejo, California, 1973

7. Drakeford, John, The Awesome Power of the Listening Ear, Word, Waco, Texas, 1967, p. 17

8. Ivey, Allen și Hinkle, John, „The Transactional Classroom“, manuscris nepublicat, Universitatea din Massachusetts, 1970

9. Rockwell, Norman, „My Adventures as an Illustrator“, editat de T. Rockwell, în Saturday Evening Post, 2 aprilie 1960, p. 67. Și președintele John Kennedy avea această abilitate. Vezi Drakesford, The Awesome Power of the Listening Ear, p. 65.

10. Scheflen, Albert și Ashcraft, Norman, Human Territories: How We Behave in Space-Time, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, pp. 6, 42

11. Lassen, C.L., „Effect of Proximity on Anxiety and Communication in the Initial Psychiatric Interview“, în Journal of Abnormal Psychology, nr. 18/1973, pp. 220–232

12. Ernst, Who’s Listening?, p. 113

13. Truax, Charles și Carkhuff, Robert, Toward Effective Counseling and Psychotherapy: Training and Practice, Aldine/Atherton, New York, 1967, pp. 361–362

14. Citat în Nierenberg, Gerard și Calero, Henry, How to Read a Person Like a Book, Pocket Books, New York, 1975, p. 28

15. Ekman, Paul și Friesen, Wallace, Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Expressions, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1975, pp. 14–16

16. Tomkins, Silvan, în Bugental, James (ed.), Challenges of Humanistic Psychology, McGraw-Hill, New York, 1967, p. 57

17. White, Anthony G., Reforming Metropolitan Governments: A Bibliography, Garland, New York, 1975

18. Ivey, Allen, Microcounseling: Innovations in Interviewing Training, Thomas, Springfield, 1975

19. Moreland, John, Phillips, Jeanne și Lockhart, Jeff, „Open Invitation to Talk“, manuscris, Universitatea din Massachusetts, 1969, p. 1

20. Herrigel, Eugene, The Method of Zen, editat de Herman Tausend și R.F.C. Hull, Pantheon, New York, 1976, pp. 124–125

21. Luccock, Halford, Halford Luccock Treasury, editat de Robert Luccock, Jr., Abingdon, New York, 1963, p. 242

22. Samuel Beckett, Așteptându-l pe Godot, trad. Gellu Naum, Univers, București, 1970, p. 59

23. Eclesiastul 3:7.

Capitolul 4 Abilități de ascultare reflectivă

1. Powell, John, The Secret of Staying in Love, Argus, Niles, Illinois, 1974, p. 140. Copyright © 1974 Argus Communications. Reprodus cu permisiunea editorului.

2. Citat în Ginott, Haim, Group Psychotherapy with Children, McGraw-Hill, New York, 1961, pp. 180–182

3. Danish, Steven și Hauer, Allen, Helping Skills: A Basic Training Program, Behavioral Publications, New York, 1973, p. 27

4. James, William, Varieties of Religious Experience, Longmans, Green, New York, 1902, p. 397

5. Kagan, Norman, Interpersonal Process Recall: A Method of Influencing Human Interaction, Michigan State University Press, Ann Arbor, 1975, pp. 60–62. Kagan merge mai departe și afirmă că oamenii nu ar trebui învățați să citească emoțiile altora pentru că au deja o anumită capacitate de a face asta. Cred că cei mai mulți dintre noi își pot îmbunătăți această abilitate prin educație – obiectivul pentru care, de fapt, este conceput și programul lui Kagan.

6. Carkhuff, Robert, The Art of Helping: A Guide for Developing Helping Skills for Parents, Teachers, and Counselors, Human Resource Development Press, Amherst, Massachusetts, 1973, p. 78

7. Jones, Ernest, The Life and Work of Sigmund Freud, text editat și abreviat de Lionell Trilling și Steven Marcus, Basic Books, New York, 1961, p. 253

8. Citat în Egan, Gerard, The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating, Brooks/Cole, Monterey, California, 1975, p. 139. Copyright © 1975 Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprodus cu permisiunea editorului.

9. Ibid., p. 138. Copyright © 1975 Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprodus cu permisiunea editorului.

Capitolul 5. De ce funcționează răspunsurile reflective

1. Shlien, J.M. Nu am putut să localizez sursa acestui citat.

2. Bandler, Richard și Grinder, John, The Structure of Magic: A Book about Language and Therapy, Science and Behavior Books, Palo Alto, California, 1975, vol. 1, pp. 22–23

3. Whitehead, Alfred North, Adventures of Ideas, Mentor, New York, 1933, p. 286

4. Citat în Life, 14 octombrie 1966

5. „Burnt Norton“, în Eliot, T.S., Opere poetice, trad. Sorin Mărculescu, Humanitas, București, 2011, p. 357

6. Ginott, Haim, Între părinte și copil, pp. 34–35

7. Drakeford, John, The Awesome Power of the Listening Ear, Word, 1967, Waco, Texas, pp. 19–20

8. London, Perry, Behavior Control, Harper & Row, New York, 1969, p. 88

9. Anti-Defamation League of B’nai B’rith, Rumor Clinic

10. Krishnamurti, Prima și ultima libertate (The First and Last Freedom), trad. Claudia Dumitriu, Herald, București, 2020, pp. 15–16

11. Carlyle, Thomas, Sartor Resartus, Stokes, New York, 1883, p. 172

Capitolul 6.Interpretarea limbajului corporal

1. Fast, Julius, Body Language, Pocket Books, New York, 1971, pp. 7–8. Copyright © 1970 Julius Fast. Reprodus cu permisiunea editorului.

2. Harrison, Randall, „Nonverbal Communication: Exploration into Time, Space, Action, and Object“, în Campbell, James și Hepner, Hall (ed.), Dimensions in Communication: Readings, Wadsworth, Belmont, California, 1970, p. 258

3. Mehrabian, Albert, „Communication Without Words“, în Psychology Today, sept. 1968, p. 53

4. Citat în Gerald Nierenberg și Henry Calero, How to Read a Person Like a Book, Pocket Books, New York, 1973, p. 23

5. Isaia 3:9

6. Ekman, Paul și Friesen, Wallace, Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1975, p. 18

7. Egan, Gerard, The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating, Brooks/Cole, Monterey, California, 1975, p. 63. Copyright © 1975 Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprodus cu permisiunea editorului.

8. Huenegardt, D. și Finando, S., „Micromomentary Facial Expressions as Perceivable Signs of Deception“, lucrare prezentată la Speech Association of

America, New York. Citată în Mortensen, C. David, Communication: The Study of Human Interaction, McGraw-Hill, New York, 1972, pp. 222–224

9. Nichols, Ralph și Stevens, Leonard, Are You Listening?, McGraw-Hill, New York, 1957, p. 59

10. Citat în Woolman, John, The Journal of John Woolman, editat de Janet Whitney și Henry Regnery, Chicago, 1950, p. 132

11. May, Rollo, Love and Will, W.W. Norton, New York, 1969, p. 241

12. Sperry, Len, Developing Skills in Contact Counseling, Addison Wesley, Reading, Massachusetts, 1975, p. 40

13. Gardner, Erie Stanley, „How to Know You're Transparent When You'd Like to Be Opaque", în Vogue, iulie 1956, pp. 45–47

14. Rosenberg, B.G. și Langer, J., „A Study of Postural-Gestural Communication", în Journal of Personality and Social Psychology, nr. 2, pp. 593–597

15. Eisenberg, Abne și Smith, Jr., Ralph, Nonverbal Communication, Bobbs-Merrill, Indianapolis, 1971, pp. 34–35

16. Citat în Nierenberg și Calero, How to Read a Person Like a Book, p. 18

17. Sapir, Edward, „The Unconscious Patterning of Behaviors in Society“, în Mandelbaum, David (ed.), Selected Writings of Edward Sapir in Language, Culture, and Personality, University of California Press, Berkeley, 1949, p. 556

Capitolul 7 Îmbunătățirea abilităților reflective

1. Augsburger, David, The Love Fight: Caring Enough to Confront, Herald Press, Scottdale, Pennsylvania, 1973, p. 23

2. Rogers, Carl, A deveni o persoană, p. 56

3. McCall’s, sept. 1968

4. Evanghelia după Ioan 3:18

5. Egan, Gerard, The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating, Brooks/Cole, Monterey, California, 1975, pp. 153–154. Copyright © 1975 Wadsworth Publishing Company, Inc. Reprodus cu permisiunea editorului.

6. Moustakas, Clark, Creativity and Conformity, D. Van Nostrand, Princeton, New Jersey, 1967, p. 23

7. Citat în Steere, Douglas, On Beginning from Within/On Listening to Another, Harper & Row, New York, 1943, p. 197

8. Gazda, George et. al., Human Relations Development: A Manual for Educators, Allyn & Bacon, Boston, 1973, pp. 81–82

PARTEA A TREIA ABILITĂȚI DE AUTOAFIRMARE

1. Pirkei Avot („Etica părinților“), Talmud

Capitolul 8 Trei moduri de a comunica

1. Cotler, Sherwin și Guerra, Julio, Assertion Training: A Humanistic-Behavioral Guide to Self-Dignity, Research Press, Champaign, Illinois, 1976, p. 201. Reprodus cu permisiunea autorilor.

2. Satir, Virginia, Arta de a făuri oameni, p. 126. Aceasta este estimarea ei. Satir folosește cuvântul „egalizare“ în loc de „autoafirmare“.

3. Morrow Lindbergh, Anne, Dearly Beloved, Harcourt, Brace and World, New York, 1962, p. 10

4. Bloom, L.Z., Coburn, Karen și Pearlman, Joan, The New Assertive Woman, Dell Books, New York, 1975, p. 219. Cred că statisticile sunt semnificative, în

ciuda limitelor inerente procedurilor de autoevaluare.

5. Auden, W.H., About the House, Random House, New York, 1965. Reprodus cu permisiunea Curtis Brown, Ltd. Copyright © 1963 Edward Mendelson, William Meredith și Monroe K. Spears, executori testamentari ai averii lui W.H. Auden (poezia a apărut prima oară în The New Yorker).

6. Simmel, Georg, „Secrecy and Group Communication“, în Talcott Parsons et al., Theories of Society, Free Press, New York, 1961, p. 320

7. White, Theodore, The Making of the President 1960, Atheneum, New York, 1961, p. 171

8. Montagu, Ashley, The Nature of Human Aggression, Oxford University Press, New York, 1976, p. 249

9. Scheflen, Albert cu Ashcroft, Norman, Human Territories: How We Behave in Space-Time, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, p. 167

10. Howard, Eliot, Territory in Bird Life, William Collins, Londra, 1920. Vezi și Konrad Lorenz, Așa-zisul rău. Despre istoria naturală a agresiunii, trad. Ioana Constantin, Humanitas, 2005. Deși nu este el însuși om de știință, Robert Ardrey a contribuit mult la popularizarea cercetărilor și teoriilor multor specialiști prin cartea sa The Territorial Imperative: A Personal Inquiry into Animal Origins of Property and Nations, Atheneum, New York, 1968

11. Timmins, Lois, Understanding through Communication, Charles C. Thomas, Springfield, Illinois, 1972, pp. 116–117

12. Citat în Gerald Kennedy, Fresh Every Morning, Harper & Row, New York, 1966, p. 75

13. Maslow, Abraham, în Bugental, James (ed.), Challenge of Humanistic Psychology, McGraw Hill, New York, 1967, pp. 280–281

14. Moriarity, Thomas, „A Nation of Willing Victims“, în Psychology Today, apr. 1955, pp. 43–50

15. de Jesus, Carolina Maria, Child of the Dark: The Diary of Carolina Maria de Jesus, trad. David Saint Clair, Signet, New York, 1962, p. 47

16. Acum mulți ani, Martin Seldman mi-a făcut cunoștință cu educația asertivității. Numeroasele noastre conversații și cursurile sale în acest domeniu au avut o influență considerabilă asupra unora dintre secțiunile despre autoafirmare din cartea de față. Câteva dintre ideile lui Seldman pe această temă se găsesc în Seldman, Martin și Hermes, David, Personal Growth Thru Groups: A Collection of Methods, The We Care Foundation Inc., San Diego, California, 1975

17. Perls, Frederick, Gestalt Therapy Verbatim, Real People Press, Lafayette, California, 1969, p. 19

18. Expresia este preluată din Bach, George și Goldberg, Herb, Creative Aggression, Doubleday, Garden City, New York, 1974, p. 43

19. Cum s-a remarcat, individul docil îl controlează deseori pe cel agresiv, dar este un tip de control din care amândoi au de pierdut. În asemenea situații, persoana docilă nu face ceea ce-și dorește, iar acțiunile persoanei agresive sunt zădărnicite.

20. Emmons, Robert și Alberti, Michael, Stand Up, Speak Out, Talk Back, Pocket Books, New York, 1975, p. 39. Vezi și Lange, Arthur și Jakubowski, Patricia, Responsible Assertive Behavior, p. 53.

21. Citat în Rosenberg, Marshall, A Manual for Responsible Thinking and Communicating, Community Psychological Consultants, Saint Louis, 1972, p. v

22. Byron Butler, citat în LeShan, Lawrence, „Psychological States as Factors in the Development of Malignant Disease: A Critical Review“, în Journal of the National Cancer Institute, nr. 22 (1/1959)

23. Bach și Goldberg, Creative Aggression, pp. 194 și urm.

24. Huxley, Thomas, The Struggle for Existence: A Programme, Londra, 1888. Mulți specialiști consideră că accentul pus de Huxley pe distrugere și competiție a fost o distorsionare gravă a teoriei lui Darwin și că este contrazis de dovezile din lumea naturală. Vezi, de exemplu, Kropotkin, Peter, Mutual Aid: A Factor of Evolution, Heinemann, Londra, 1902

25. Citat în Fortune, mai 1973

26. Cartea Esterei 7:10

27. Beale, John, The Essaies of Sir Francis Bacon, Londra, 1612

28. Bach, Georg și Deutsch, Ronald, Pairing, Peter H. Wyden, New York, 1970, p. 53

29. Citat în Camus, Albert, Omul revoltat, trad. Mihaela Simion, RAO, 1994, p. 429

30. Speer, Albert, Inside the Third Reich: Memoirs of Albert Speer, Macmillan, New York, 1970

31. Fensterheim, Herbert și Baer, Jean, Don't Say Yes When You Want to Say No, David McKay, New York, 1975, p. 14

32. Clinebell, Jr., Howard și Clinebell, Charlotte, The Intimate Marriage, Harper & Row, New York, 1943, p. 179

33. Emerson Fosdick, Harry, On Being a Real Person, Harper and Brothers, New York, 1943, p. 179

Capitolul 9 Mesaje asertive în trei părți

1. Seabury, David, The Art of Selfishness, Simon and Schuster, New York, 1964, p. 59

2. Smith, Manuel, When I Say No, I Feel Guilty: How to Cope – Using the Skills of Systematic Assertive Therapy, Dial Press, New York, 1975, pp. 7–14

3. Mulți instructori ai asertivității nu sunt de acord. Robert Alberti și Michael Emmons susțin: „Aproape că nu contează ce spui!“ (Stand Up, Speak Out, Talk Back, Pocket Books, New York, 1975, p. 85). În textele lor mai vechi, de pionierat, afirmau: „Deși e clar că ceea ce spui este important, este adesea mai puțin important decât cred în general cei mai mulți dintre noi“ (Your Perfect Right, ed. a II-a, Impact, San Luis Obispo, California, 1974, p. 32). Dimpotrivă, eu și colegii mei considerăm că ceea ce spuneți, precizia discursului asertiv, este de obicei mai importantă decât se crede.

4. Gordon, Thomas, Părintele eficient, p. 96

5. Lucrarea nepublicată a lui John Wallen „Behavior Description: A Basic Communication Skill for Improving Interpersonal Relations“ (1970) a fost o resursă utilă.

6. Werner, Hazen, „In Marriage – Tremendous Trifles Count“, în Together, feb. 1962, pp. 19–21

7. Salter, Andrew, Conditioned Reflex Therapy: The Direct Approach to the Reconstruction of Personality, Capricorn Books, New York, 1949

8. Powell, John, The Secret of Staying in Love, Argus Communications, Niles, Ohio, 1974, p. 108. Copyright © 1974 Argus Communications. Reprodus cu permisiunea editorului.

9. Salter, Conditioned Reflex Therapy, p. 47

10. Gordon, Thomas și Burch, Noel, T.E.T.: Teacher Effectiveness Training, Peter Wyden, New York, 1974, p. 143. Din câte îmi dau seama, mesajele asertive în trei părți își au originea în mesajele de feedback în două părți elaborate de National Training Laboratory Institute. Mesajul de feedback cuprindea o descriere cât mai neutră a comportamentului celuilalt și dezvăluirea emoțiilor provocate de comportamentul respectiv. Gordon a fost cel care a început să folosească metoda, apoi el sau unul dintre instructorii săi a adăugat „efectul concret sau tangibil“, o îmbunătățire foarte importantă pentru multe situații. Thomas Gordon numește mesajele în trei părți „mesaje-eu“.

11. Predând mesajele asertive în trei părți, am descoperit că persoanele care nu vor să se afirme în situații în care există efecte tangibile („pentru că acele lucruri nu prea contează pentru mine“) au de regulă tendința vizibilă de a-i înfrunta pe alții în cazul problemelor care țin de valori. Când oamenii devin mai asertivi în privința chestiunilor cu un efect tangibil, se pare că dorința de a controla valorile celorlalți se diminuează.

Capitolul 10 Gestionarea fenomenului „împinge–respinge“

1. Howe, Reuel L., The Miracle of Dialogue, The Seabury Press, Inc., New York, 1963, p. 84. Copyright © 1963 The Seabury Press, Inc.

2. Maslow, Abraham, Toward a Psychology of Being, ed. a II-a, D. Van Nostrand, Princeton, New Jersey, 1968, pp. 46–47

3. Baum, Gregory, Man Becoming: God in Secular Experience, Herder and Herder, New York, 1971, pp. 49, 54

4. Gibb, Jack, „Defense Level and Influence Potential in Small Groups“, în Petrullo, Luigi și Bass, Bernard M. (ed.), Leadership and Interpersonal Behavior, Holt, Rinehart și Winston, New York, 1961, pp. 66–81

5. Rogers, Carl, Carl Rogers on Encounter Groups, Harper & Row, New York, 1970, pp. 52–53

6. Alberti, Robert și Emmons, Michael, Stand Up, Speak-Out, Talk Back: The Key to Self-Assertive Behavior, Pocket Books, New York, 1975, p. 90

7. Stoller, Frederick, „A Stage for Trust“, în Burton, Arthur (ed.), Encounter: The Theory and Practice of Encounter Groups, Jossey-Bass, San Francisco, 1970, p. 90

8. Walton, Richard, Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation, Addison Wesley, Reading, Massachusetts, 1969, p. 86

9. Sharon și Gordon Bower au un capitol interesant despre răspunsurile defensive în cartea lor Asserting Yourself: A Practical Guide for Positive Change. Autorii analizează diversele moduri în care oamenii încearcă să „devieze“ traseul persoanei asertive, pentru ca aceasta să nu-și mai atingă ținta. Există diferențe semnificative între modul lor de gestionare a răspunsurilor defensive și metodele în favoarea cărora pledez eu în acest capitol.

10. Frank, Allen, „Conflict in the Classroom“, în Jandt, Fred, Conflict Resolution through Communication, Harper & Row, New York, 1973, p. 249

Capitolul 11 Alte opțiuni de autoafirmare

1. Fensterheim, Herbert și Baer, Jean, Don,t Say Yes When You Want to Say No!, David McKay, New York, 1975, p. 41

2. Jourard, Sidney, The Transparent Self, ediție revizuită, Van Nostrand Reinhold, New York, 1971, pp. vii, viii

3. Eliot, T.S., selecție din The Elder Statesman, Farrar, Straus, New York, 1959, p. 102. Copyright © 1959 Thomas Stearns Eliot. Reprodus cu permisiunea Farrar, Straus & Giroux, Inc. și a Faber & Faber Ltd, Londra.

4. May, Rollo, Power and Innocence: A Search for the Sources of Violence, Dell, New York, 1972, p. 245

5. Sfântul Vasile cel Mare, Regulile mari, în Scrieri. Partea a doua, trad. prof.

Iorgu D. Ivan, Editura Institutului Biblic și de Misiune al Bisericii Ortodoxe Române, 1989, p. 263. Psihologii moderni propun o perspectivă oarecum diferită.

6. Powell, John, The Secret of Staying in Love, Argus Communications, Niles, Illinois, 1974, p. 68. Copyright © 1974 Argus Communications. Reprodus cu permisiunea editorului.

7. Psalmi, 11:2

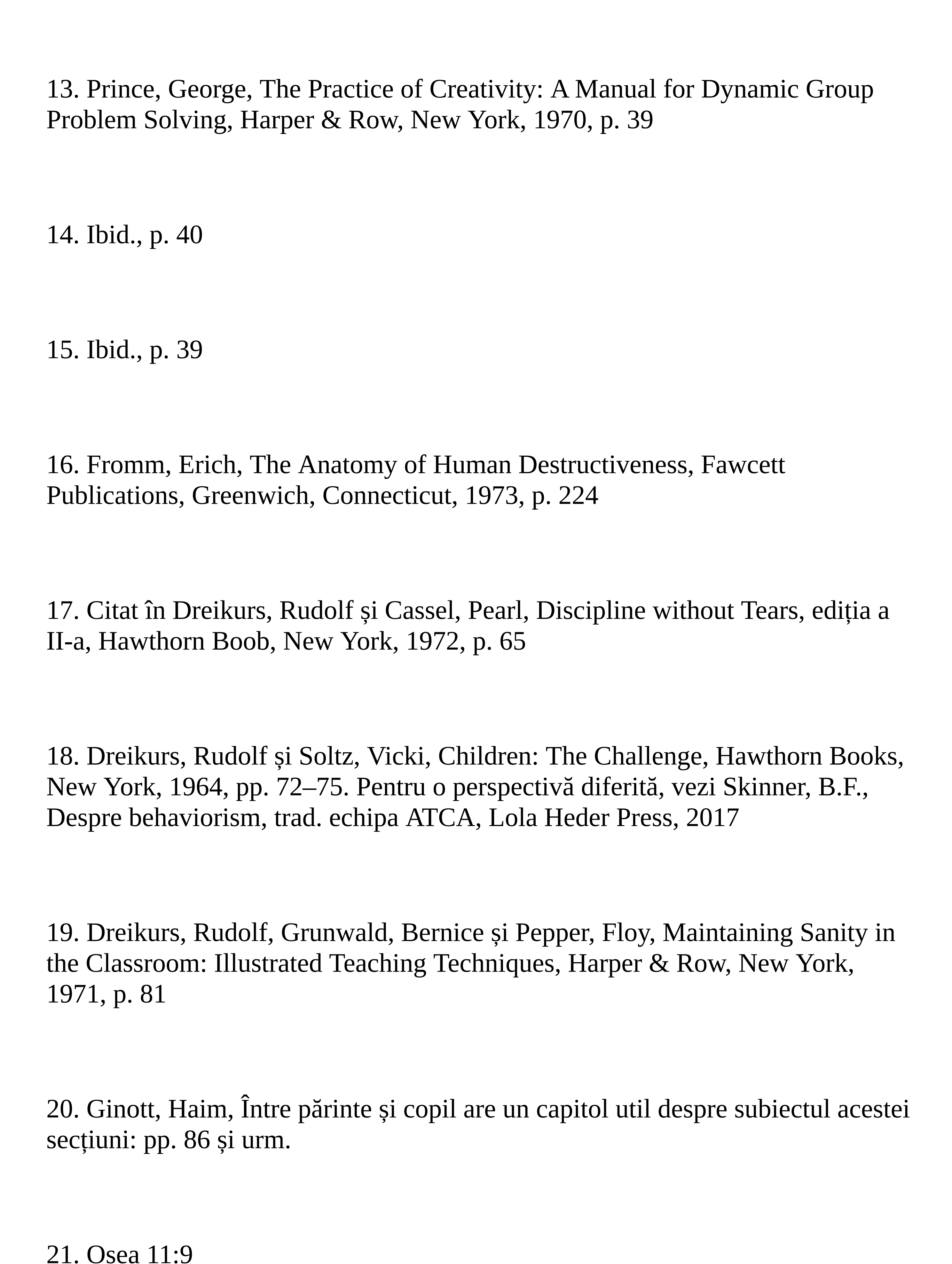
8. Ginott, Haim, Între părinte și copil

9. Piatigorsky, Gregor, Cellist, Doubleday, New York, 1965

10. Wordsworth, William, „Lines Composed a Few Miles above Tintern Abbey“, 1.33

11. Ernst Jr., Franklin, Who’s Listening? A Handbook of the Transactional Analysis of the Listening Function, Addresso ,set, Vallejo, California, 1973, p. 113

12. Paul Weiss și Jonathan Weiss prezintă puncte diferite de vedere asupra acestui subiect; vezi cartea lor Right and Wrong: A Philosophical Dialogue between Father and Son, Basic Books, New York, 1967, pp. 46 și urm.



13. Prince, George, The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem Solving, Harper & Row, New York, 1970, p. 39

14. Ibid., p. 40

15. Ibid., p. 39

16. Fromm, Erich, The Anatomy of Human Destructiveness, Fawcett Publications, Greenwich, Connecticut, 1973, p. 224

17. Citat în Dreikurs, Rudolf și Cassel, Pearl, Discipline without Tears, ediția a II-a, Hawthorn Boob, New York, 1972, p. 65

18. Dreikurs, Rudolf și Soltz, Vicki, Children: The Challenge, Hawthorn Books, New York, 1964, pp. 72–75. Pentru o perspectivă diferită, vezi Skinner, B.F., Despre behaviorism, trad. echipa ATCA, Lola Heder Press, 2017

19. Dreikurs, Rudolf, Grunwald, Bernice și Pepper, Floy, Maintaining Sanity in the Classroom: Illustrated Teaching Techniques, Harper & Row, New York, 1971, p. 81

20. Ginott, Haim, Între părinte și copil are un capitol util despre subiectul acestei secțiuni: pp. 86 și urm.

21. Osea 11:9

22. Smith, Manuel, When I Say No, I Feel Guilty, 1975, și Fensterheim și Baer, Don’t Say Yes When You Want to Say No!

23. Weiss și Weiss, Right and Wrong, p. 79

24. Albert Camus în Omul revoltat (trad. și note Marina Vazaca, Polirom, Iași, 2019) subliniază pericolul unei concentrări exclusive pe aspecte negativiste și importanța conștientizării afirmațiilor care se ascund în spatele unui „nu“.

25. Evanghelia după Marcu 5:37

26. Pentru mai multe detalii despre această metodă, vezi Thomas Gordon cu Noel Burch, T.E.T.: Teacher Effectiveness Training, Peter Wyden, New York, 1974, pp. 156 și urm.

PARTEA A PATRA ABILITĂȚI DE GESTIONARE A CONFLICTELOR

1. Seifert, Harvey și Clinebell, Jr., Howard, Personal Growth and Social Change: A Guide for Ministers and Laymen as Change Agents, Westminster Press, Philadelphia, 1969, p. 174

Capitolul 12 Prevenirea și controlul conflictelor

1. Walton, Richard, Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1969, p. 5. Sublinierea autorului. Reprodus cu permisiunea autorului.

2. Hamilton, Alexander, Madison, James și Jay, John, Federalist Papers, nr. 10, New American Library, New York, 1961

3. Allshorn, Florence, The Notebooks of Florence Allshorn, SCM Press, Londra, 1957, p. 66

4. Oldham, J.H., Florence Allshorn and the Story of St. Julians, SCM Press, Londra, 1951, p. 88

5. Winter, Gibson, Love and Conflict: New Patterns in Family Life, Doubleday, Garden City, New York, 1958, pp. 102–104. Italicele îmi aparțin.

6. Harlow, Harry, „Affectional Responses in Infant Monkeys“, în Science, nr. 130 (1959)

7. Lorenz, Konrad, op. cit.

8. Coopersmith, Stanley, The Antecedents of Self-Esteem, W.H. Freeman, San Francisco, 1967

9. Dewey, John, Human Nature and Conduct, Modern Library, New York, 1930,

p. 300

10. Coser, Lewis, The Functions of Social Conflict, Routledge & Kegan Paul, Glencoe, Illinois, 1956

11. Coleman, McAlister, Men and Coal, Farrar and Rinehart, New York, 1943

12. Walton, Interpersonal Peacemaking, p. 5

13. Sherif, Muzafer, Harvey, O., White, B. Hood, W., și Sherif, Carolyn, Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment, University Book Exchange, Norman, Oklahoma, 1961

14. Blake, Robert și Mouton, Jane, Group Dynamics: Key to Decision Making, Gulf, Houston, 1961

15. Ideile lui Ruth Benedict pe această temă au fost preluate și extinse de psihologul Abraham Maslow. Vezi articolul lui Maslow, „Synergy in the Society and in the Individual“, în Journal of Individual Psychology, nr. 20 (1964), și lucrarea Eupsychian Management, Irwin, Homewood, Illinois, 1965, pp. 88–107.

16. Albert Ellis a scris multe cărți pe această temă. Una dintre cele mai populare este Albert Ellis și Robert Harper, A New Guide to Rational Living, Wilshire, North Hollywood, California, 1975

17. Fisher, Roger, „Fractionating Conflict“, în Fisher, Roger (ed.), International Conflict and Behavioral Sciences: The Craigville Papers, Basic Books, New York, 1964, pp. 91–110

18. Idem

19. Litwak, Eugene, „Models of Bureaucracy Which Permit Conflict“, în American Journal of Sociology, nr. 67 (1961), pp. 177–184

20. Likert, Rensis și Likert, Jane, New Ways of Managing Conflict, McGraw-Hill, New York, 1976

21. Nye, Robert, Conflict among Humans, Springer, New York, 1973, p. 93

22. Blake, Robert, Shepherd, Herbert și Mouton, Jane, Managing Intergroup Conflict in Industry, Gulf, Houston, 1964, pp. 18–33

23. Blood, Robert, „Resolving Family Conflicts“, în Jandt, Fred (ed.), Conflict Resolution Through Communication, Harper & Row, New York, 1973, p. 230

24. Katz, Daniel, „Current and Needed Psychological Research in International Relations“, în Smith, Clagett (ed.), Conflict Resolution: Contributions of the Behavioral Sciences, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Inc., 1971, p. 86

25. Bean, Orson, Me and the Orgone, St. Martin's Press, New York, 1971, pp. 26–27, 112–113. Cartea lui Bean este povestea încercări sale de a aplica viziunea lui Wilhelm Reich în viața de zi cu zi.

Capitolul 13 Gestionarea laturii emoționale a conflictului

1. Powell, John, The Secret of Staying in Love, Argus Communications, Niles, Illinois, 1974, p. 74. Copyright © 1974 Argus Communications. Reprodus cu permisiunea editorului.

2. Odiorne, George, Objectives–focused Management, Amacom, New York, 1974, p. 35

3. Moustakas, Clark, Who Will Listen? Children and Parents in Therapy, Ballantine Books, New York, 1975, pp. 12–13

4. Buber, Martin, The Knowledge of Man, editat de Maurice Friedman, Harper & Row, New York, 1967, p. 69

5. Rogers, Carl, A deveni o persoană, p. 449. Sublinierea nu îmi aparține. Rogers și-a prezentat inițial opinia pe această temă într-un discurs susținut la o conferință de la Universitatea Northwestern, în 1951. Cu un sfert de secol mai devreme, Elliott Dunlop Smith propunea ca managerii să privească subiectul aflat în discuție din perspectiva celuilalt. În cartea sa Psychology for Executives (Harper, New York, 1928), Dunlop Smith a numit această tehnică „verificare bilaterală".

6. Citat în Rogers, Carl, Carl Rogers on Personal Power, Delacorte Press, New York, 1977, p. 123

7. Richard Cabot, citat într-un manuscris de George Peabody. Sublinierea îmi aparține.

8. Roth, Philip, Complexul lui Portnoy, trad. George Volceanov, Polirom, Iași, 2011, p. 203

9. Shakespeare, William, Iuliu Cezar, trad. Tudor Vianu, în Opere, vol. 5, Univers, 1986, pp. 52–53. Unii oameni se plâng că aceste abilități de comunicare pot fi folosite atât în scopuri malefice, cât și în scopuri benefice. Așa este; ele pot fi utilizate într-o manieră manipulatoare. Discursul lui Antoniu din Iuliu Cezar este un exemplu. Este limpede din întreaga piesă că Marc Antoniu a fost un om lipsit de scrupule, care a manipulat gloata. Asemenea tuturor lucrurilor pozitive – inteligență, charismă, bogăție, înflăcărare ș.a.m.d. –, aceste abilități pot fi folosite pentru comunicarea directă între oameni integri sau într-o manieră manipulatoare. Obiectivul meu, scriind cartea de față, a fost să încurajez interacțiunea autentică.

10. Bach, George și Goldberg, Herb, Creative Aggression, Doubleday, Garden City, New York, 1974, p. 379

11. O parte dintre aceste întrebări provin din Bach, George și Wyden, Peter, The Intimate Enemy: How to Fight Fair in Love and Marriage, William Morrow, New York, 1964, p. 94

12. Rogers, A deveni o persoană, p. 448

13. Rogers, Carl Rogers on Personal Power, pp. 129–133. Această interacțiune de grup a fost filmată; rezultatul este filmul The Steel Shutter.

14. Newsweek, 27 ian. 1965, p. 5

15. Newsweek, 13 ian. 1969, p. 60

Capitolul 14 Rezolvarea problemelor prin cooperare

1. Reddin, William, Managerial Effectiveness, McGraw-Hill, New York, 1970, p. 170

2. Ieremia 6:14

3. Fromm, Erich, Omul pentru sine. O cercetare asupra psihologiei moralei, trad. Bogdan Boghițoiu, Trei, București, 2017, pp. 162–163

4. Moustakas, Clark, Loneliness and Love, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, p. 27

5. Citat în Kennedy, John, Profiles in Courage, Pocket Books, New York, 1957, p. 4

6. Cartea a Treia a Regilor 3:17–27

7. Townsend, Robert, Ascensiunea într-o organizație, trad. Bogdan Georgescu, Curtea Veche, București, 2011, p. 43

8. Parker Follett, Mary, Freedom and Co-ordination, Management Publications Trust, Londra, 1949, pp. 65–66

9. În lucrarea sa Small Groups and Political Behavior (Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1961, p. 223), Sidney Verba exprimă aceeași îngrijorare cu aproape aceleași cuvinte.

10. Dewey, John, Creative Intelligence: Essays in the Pragmatic Attitude, Henry Holt, New York, 1917, p. 65

11. Hahn, Lewis, în Boydston, Jo Ann (ed.), Guide to the Works of John Dewey, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1970, p. 31

12. Principiile pentru care a pledat John Dewey în rezolvarea problemelor sunt expuse în numeroase cărți și articole ale sale. Lucrarea lui How We Think, ediție revizuită (Heath, Boston, D.C., 1933; publicată inițial în 1910), oferă o formulare mai simplă a metodei. Un tratament mai sofisticat se găsește în volumul Studies in Logical Theory (University of Chicago Press, Chicago,

1903), revizuit, adăugit și tipărit cu un nou titlu: Essays in Experimental Logic (University of Chicago Press, Chicago, 1916). Aplicații ale acestei metode se întâlnesc în multe dintre cărțile lui Dewey, inclusiv în Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education (Macmillan, New York, 1916, pp. 163 și urm.).

13. Gordon, Thomas și Burch, Noel, T.E.T.: Teacher Effectiveness Training, Peter H. Wyden, New York, 1974, pp. 217 și urm.

14. Gordon, T.E.T., pp. 229–230, face o distincție foarte utilă între enunțarea unei probleme în termeni de nevoi și enunțarea ei în termeni de soluții.

15. Gordon, Thomas, Leader Effectiveness Training (L.E.T.): The No-Lose Way to Release the Productive Potential of People, Wyden Books, New York, 1977, p. 195. Enunțarea problemei în termenii nevoilor, nu ai soluțiilor, aflate în conflict, preluată de la Thomas Gordon și de la asociatul lui, Ralph Jones, este una dintre cele mai importante căi de utilizare cu succes a metodei de rezolvare a problemelor prin cooperare.

16. Stagner, Ross (ed.), The Dimensions of Human Conflict, Wayne State University Press, Detroit, 1967, p. 136

17. Druckman, Daniel, „Dogmatism, Prenegotiation Experience, and Stimulated Group Representation as Determinents of Dyadic Behavior in a Bargaining Situation“, în Jandt, Fred (ed.), Conflict Resolution through Communication, Harper & Row, New York, 1973, p. 123

18. Likert, Rensis și Likert, Jane, New Ways of Managing Conflict, McGraw-

Hill, New York, 1976, p. 146

19. Peter Lawson a elaborat această idee într-un manuscris nepublicat. Mare parte din formulare îi aparține, dar unele cuvinte sunt ale mele, căci i-am adaptat ideile pentru uz propriu.

20. Prince, George, The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem Solving, Harper & Row, New York, 1970, p. 171

Capitolul 15 Trei elemente esențiale pentru comunicarea eficientă

1. Proverbele lui Solomon 4:23

2. Rogers, Carl, „The Necessary and Sufficient Conditions of Personality Change“, în Journal of Consulting Psychology, nr. 22 (1957), pp. 95–110

3. Stevens, John O., Awareness: Exploring, Experimenting, Experiencing, Bantam Books, New York, 1973

4. Duncombe, David, The Shape of the Christian Life, Abingdon Press, New York, 1969

5. Williams, Margery, Iepurele de catifea, trad. Radu Paraschivescu, Arthur, București, 2015

6. Rogers, Carl, A deveni o persoană

7. Menninger, Karl, Theories of Psychoanalytic Technique, Basic Books, New York, 1958

8. O discuție interesantă despre philia se găsește în cartea lui C.S. Lewis, Despre minuni. Cele patru iubiri. Problema durerii, trad. Sorin Mărculescu și Vlad Russo, Humanitas, București, 2012

9. Beach, Waldo și Niebuhr, Richard H. (ed.), Christian Ethics: Sources of the Living Tradition, Ronald Press, New York, 1955

10. Burrows, Millar, Outline of Biblical Theology, Westminster Press, Philadelphia, 1946, p. 163

11. Buber, Martin, I and Thou, Charles Scribner's Sons, New York, 1958, p. 14. Vezi și lucrarea lui Buber, Two Types of Faith, Macmillan, New York, 1952, pp. 66 și urm.

12. Ramsey, Paul, Basic Christian Ethics, Charles Scribner's Sons, New York, 1950, pp. 99–100

13. Hansberry, Lorraine, A Raisin in the Sun, Signet Books, New York, 1959, p. 121

14. Gordon, Thomas, Părintele eficient, pp. 9 și urm.

15. Tournier, Paul, Secrets, John Knox Press, Richmond, Virginia, 1965, pp. 9, 23, 28

16. Rogers, Carl, Client-centered Therapy, Houghton Mifflin, Boston, 1951, p. 20

17. Deitch, David, „The Role of the Ex-addict in Treatment of Addiction“, în Federal Probation, decembrie 1967

18. Niebuhr, H. Richard, The Purpose of the Church and Its Ministry: Reflections on the Aims of Theological Education, Harper and Brothers, New York, 1956, p. 35

19. Mayeroff, Milton, On Caring, Harper & Row, New York, 1971, pp. 41–42

20. Lewis, William și Wigel, Wayne, „Interpersonal Understanding and Assumed Similarity“, în Personnel and Guidance Journal, nr. 43 (2/1964), pp. 155–158

21. Rogers, A deveni o persoană, p. 448

PostfațăPași către o mai bună comunicare

1. Carkhuff, Robert, Helping & Human Relations: A Primer for Lay and Professional Helpers, vol. II, „Practice and Research“, Holt, Rinehart & Winston, Inc., New York, 1969, p. 6

2. Ivey, Allen, Microcounseling: Innovations in Interviewing Training, Charles C. Thomas Publishers, Springfield, Illinois, 1971, p. 117

}

▪

JUDECAREA CELUILALT

▪

}

▪

OFERIREA DE SOLUȚII

▪

}

▪

IGNORAREA ÎNGRIJORĂRILOR CELUILALT

▪

terapeutul:

▪

Gândurile și emoțiile vorbitorului (intime, cunoscute doar acestuia)

Acțiunile și/sau cuvintele vorbitorului (de multe ori exprimări imprecise sau voalate ale gândurilor și emoțiilor proprii ori chiar tentative de a le ascunde)

Interpretarea pe care o dă ascultătorul sensului acțiunilor și cuvintelor vorbitorului (intime, cunoscute doar ascultătorului)

„Ești cu douăzeci de procente sub cota ta de vânzări."

„Trebuie să începi să-ți iei slujba în serios. Parcă nu faci parte din echipă ca noi ceilalți!"

„Nu crede că sunt potrivit pentru slujba asta."

NIVELURI DE INTENSITATE

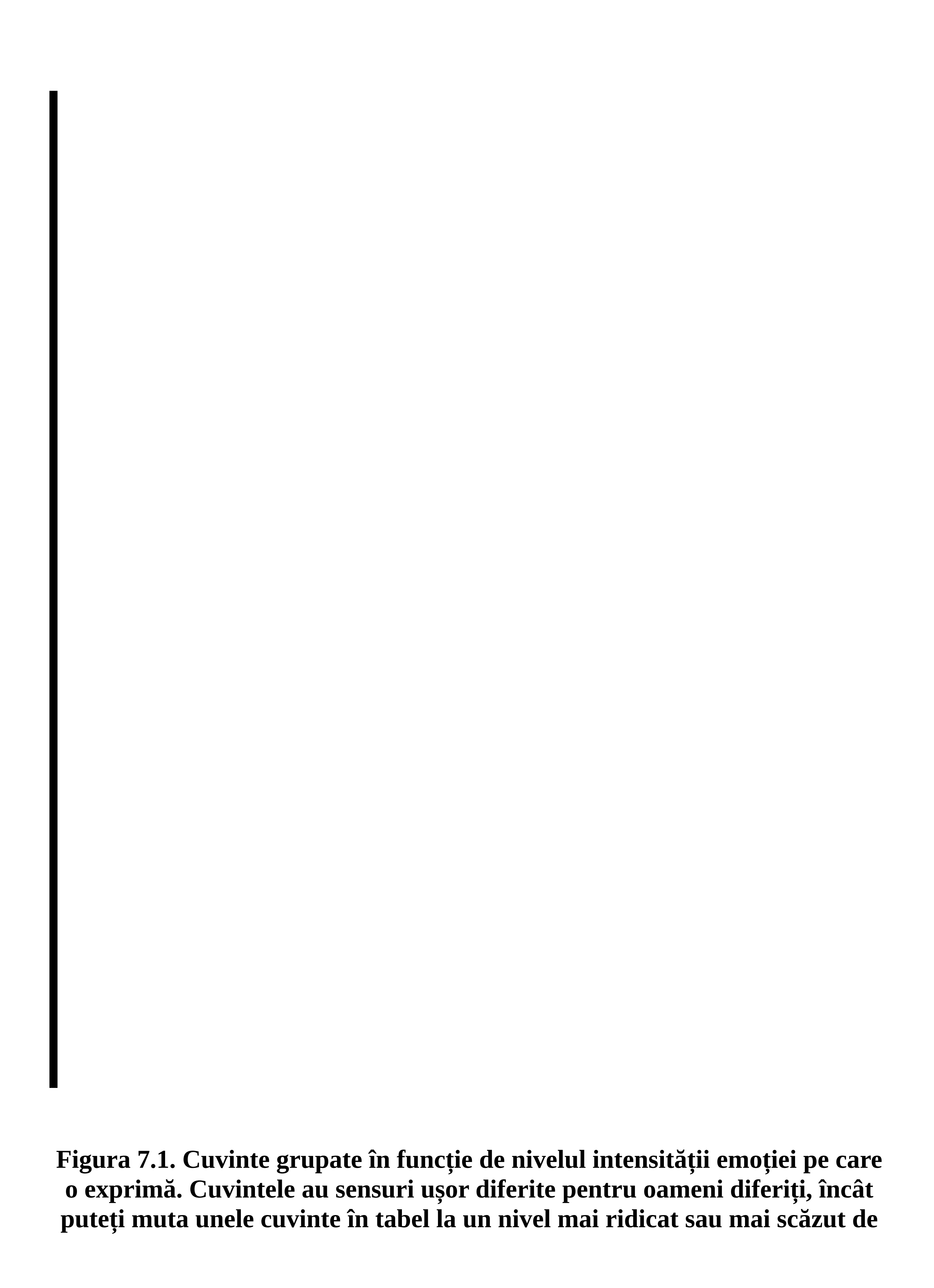


Figura 7.1. Cuvinte grupate în funcție de nivelul intensității emoției pe care o exprimă. Cuvintele au sensuri ușor diferite pentru oameni diferiți, încât puteți muta unele cuvinte în tabel la un nivel mai ridicat sau mai scăzut de

intensitate. Totuși, pentru cei mai mulți dintre noi, fiecare dintre acești termeni reflectă aproximativ același grad de intensitate. Spațiile goale pot fi completate cu alte cuvinte din figura 7.1 (sau cu oricare altele care vă vin în minte).

Docilă Asertivă Agresivă

-

X

X

X

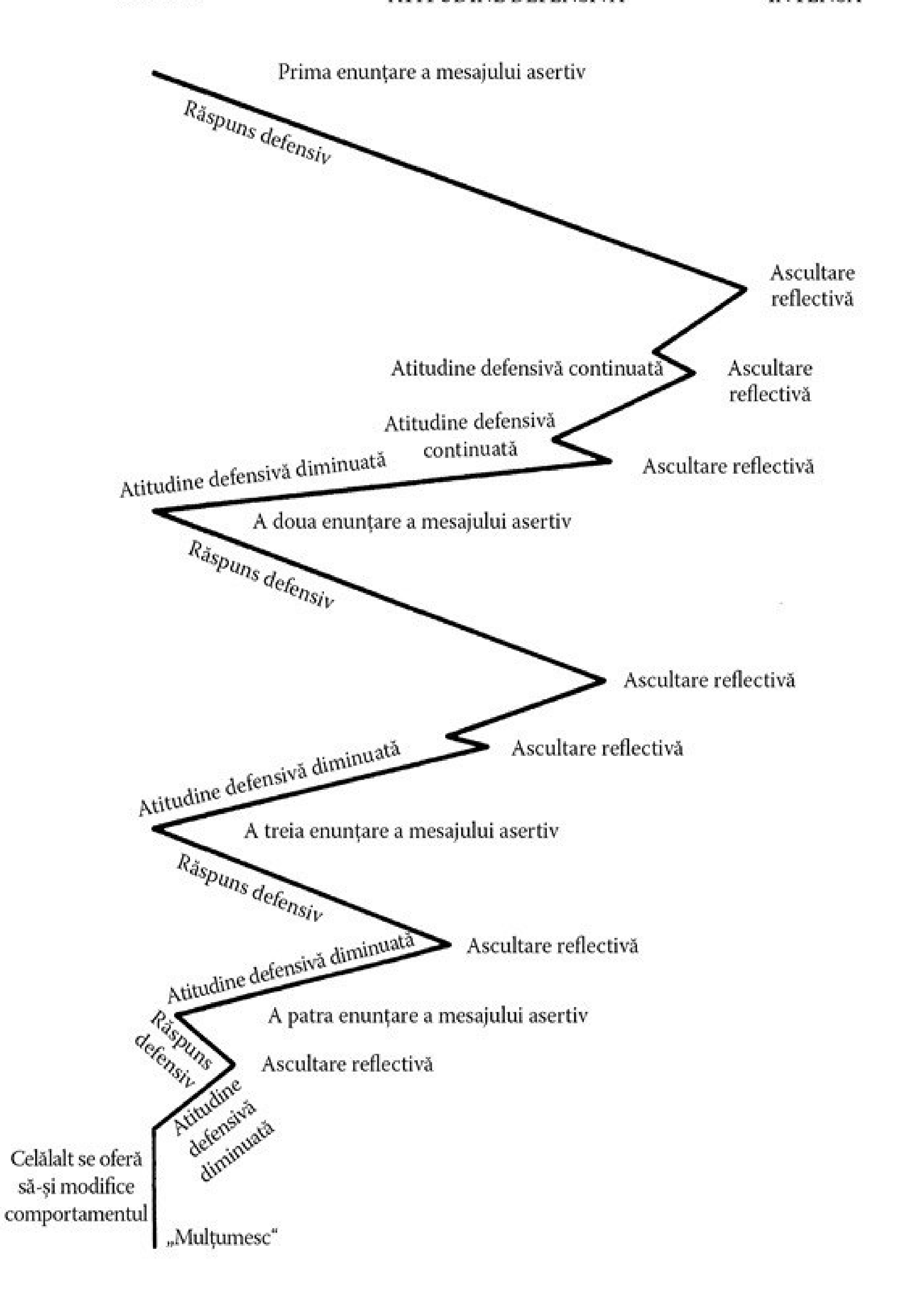
Docilă Asertivă Agresivă

-

Docilă Asertivă Agresivă

-

Docilă Asertivă Agresivă



REDUSĂ
ATITUDINE DEFENSIVĂ
INTENSĂ
Prima enunțare a mesajului asertiv
Răspuns defensiv
Ascultare reflectivă
Atitudine defensivă continuată
Ascultare reflectivă
Atitudine defensivă continuată
Ascultare reflectivă
Atitudine defensivă diminuată
A doua enunțare a mesajului asertiv
Răspuns defensiv
Ascultare reflectivă
Ascultare reflectivă
Atitudine defensivă diminuată
A treia enunțare a mesajului asertiv
Răspuns defensiv
Ascultare reflectivă
Atitudine defensivă diminuată
A patra enunțare a mesajului asertiv
Răspuns defensiv
Ascultare reflectivă
Atitudine defensivă diminuată
Celălalt se oferă să-și modifice comportamentul
„Mulțumesc“

Figura 10.1. Intensificarea și reducerea atitudinii defensive în procesul de autoafirmare pe măsură ce persoana care se afirmă „schimbă vitezele“ între asertivitate și ascultare reflectivă (adaptare după un grafic similar al lui Thomas Gordon)

Pas	Mesaj